

Bewerten. Verkaufen. Kaufen.



IMMOLEAGUE®
national & international



Damit Ihr Lebenswerk in guten Händen bleibt.

Mehr erfahren Sie hier:



LEADER

DAS OSTSCHWEIZER UNTERNEHMERMAGAZIN

leaderdigital.ch

Jan./Feb. 1 / 2026

Preis CHF 8.50

24. Jahrgang



Wirtschaftsstrategie Ostschweiz

**Ökonomie
in Absurdistan**

Prix SVC Ostschweiz

Die Spannung steigt

Nachfolge- und Steuerplanung

**Wer zu spät plant,
zahlt doppelt**

mit Sonderteil

IMMOBILIEN

Geplant für uns.
Gebaut für Sie.

D+D

IMMOBILIEN

www.dd-immo.swiss

CUPRA TERRAMAR PRIME EDITION



5 JAHRE GARANTIE **5** JAHRE SERVICE

0.9 % LEASING
+ FR. 9'300.-
PREISVORTEIL

Aktionen gültig für Vertragsabschlüsse vom 23.12. bis 31.03.2026 Ausschliesslich für von AMAG Import AG importierte Fahrzeuge. Unverbindliche Preisempfehlungen der Importeurin AMAG Import AG. Leasingangebote gültig für Neuwagen der Marke CUPRA bei Finanzierung über die AMAG Leasing AG. Die Kreditvergabe ist verboten, falls sie zur Überschuldung des Konsumenten führt. Änderungen vorbehalten. Die geltenden Prämien und Leasingkonditionen sind nur teilweise mit Flottenkonditionen sowie anderen laufenden Aktionen, Rabatten und Angeboten kombinierbar. Für weitere Informationen wende dich bitte an deinen offiziellen CUPRA Partner. CUPRA Terramar PRIME EDITION, 1.5 eTSI (mild HYBRID) 110 kW/150 PS, 7-Gang DSG, 6.5 l/100 km, 149 g CO2/km, Kat. F

GNG AG - LANGFELDSTRASSE 10 - 9200 GOSSAU - T +41 71 388 57 57 - WWW.CUPRAPARTNER.CH/GNG

Gute Absichten, falscher Ansatz

Am 8. März stimmt die Schweiz über die Klimafonds-Initiative ab. Ihr Ziel ist es, den Klimaschutz massiv auszubauen und dafür jährlich Milliardenbeträge aus öffentlichen Mitteln bereitzustellen. Das Anliegen ist nachvollziehbar: Der Klimawandel ist real, und die Schweiz steht in der Verantwortung, ihren Beitrag zu leisten. Doch die Frage ist nicht, ob wir handeln sollen, sondern wie.

Die Initiative setzt auf staatliche Lenkung. Ein permanent dotierter Fonds soll Investitionen steuern, Technologien priorisieren und den Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft beschleunigen. Das birgt erhebliche Risiken. Denn je grösser der Fonds, desto grösser auch die politische Versuchung, mit Geld strukturelle Probleme zu überdecken, statt sie zu lösen.

Aus wirtschaftsliberaler Sicht überzeugt dieser Ansatz nicht. Innovation entsteht nicht primär durch staatliche Programme, sondern durch unternehmerische Initiative, Wettbewerb und marktwirtschaftliche Anreize. Gerade die Schweiz hat gezeigt, dass Umweltschutz und wirtschaftlicher Erfolg kein Widerspruch sind, wenn Unternehmen Freiräume haben, um effizientere Prozesse, neue Technologien und marktfähige Lösungen zu entwickeln. Ein zentraler Fonds droht diese Dynamik zu schwächen, indem er Mittel verteilt, ohne die nötige Nähe zum Markt zu haben.

Hinzu kommt die finanzielle Dimension: Die Initiative bindet den Staat langfristig an hohe Ausgaben, ohne klare Begrenzung und ohne ausreichende Berücksichtigung der Belastung für Steuerzahler, Unternehmen und zukünftige Generationen. In einer Zeit geopolitischer Unsicherheiten und wirtschaftlicher Umbrüche ist finanzpolitische Zurückhaltung kein Selbstzweck, sondern eine Voraussetzung für Stabilität.

Wer den Klimaschutz ernst nimmt, sollte nicht einfach auf mehr Geld setzen, sondern auf bessere Rahmenbedingungen. Deshalb ist es legitim, die Klimafonds-Initiative abzulehnen – nicht aus Gleichgültigkeit gegenüber der Umwelt, sondern aus Verantwortung für eine leistungsfähige, innovative und freiheitliche Wirtschaft.

Natal Schnetzer, Verleger



Anzeige



inconet
Information Communication Network
www.inconet.ch



Huber+Monsch
Starkstrom | Automation | Telematik | Informatik
www.hubermensch.ch

**Wir verbinden Menschen
und Technik.**



**Mit Service-
Power und
neuen Ideen
ins neue Jahr
gestartet.**

In anspruchsvollen Zeiten sind wir als Bürotechnik-Dienstleister besonders bemüht, Ihnen als innovativer Partner den Alltag zu erleichtern. Klein, aber fein. Regional und persönlich. Effizient und clever zu Ihrem Vorteil. Darauf setzen wir:

Mit innovativen Lösungen mehr Sicherheit schaffen.

Wer praktisch und innovativ unterwegs ist, bleibt vorne dran. Sprechen Sie mit uns, wenn Sie Ihre Arbeitsumgebung sicher und datenschutzkonform gestalten möchten.

Mit dem Fokus auf Kosteneffizienz Unternehmen fitter machen.

Mut und Kostenbewusstsein sind besonders wichtige Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg. Setzen Sie auf unsere massgeschneiderten Lösungen, um Zeit und Geld zu sparen.

Den direkten Weg mit bestmöglichem Service wählen.

Wir sind bodenständig und kompetent. Das schätzen unsere Kunden. Unser kleines, dynamisches Team arbeitet schnell und zielorientiert, um Ihre Büroprozesse zu optimieren.

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



Streithähne spannen zusammen

Seit November 2025 bekämpft Stadler die Vergabe der SBB-Doppelstockzüge an Siemens vor Gericht. Nun arbeiten die beiden Konkurrenten gemeinsam am weltweit grössten vollautomatisierten S-Bahn-System: In Kopenhagen liefern sie 226 neue Züge im Rahmen eines Auftrags über rund drei Milliarden Euro.

Ende 2025 hatte Stadler gegen die Vergabe eines SBB-Rahmenvertrags über 200 Doppelstockzüge – davon 116 im Erstabruf – an Siemens Mobility Rekurs beim Bundesverwaltungsgericht eingereicht. Der Zuschlag in der Höhe von rund zwei Milliarden Franken ging an Siemens, obwohl die Preisdifferenz gemäss Stadler lediglich 0,6 Prozentpunkte betrug. Das will der Thurgauer Schienenfahrzeughersteller «unabhängig überprüfen lassen». Nun treten die beiden Unternehmen als Partner auf: Die Dänischen Staatsbahnen haben mit einem Konsortium aus Siemens Mobility und Stadler einen Rahmenvertrag über die Lieferung von 226 vollautomatisierten S-Bahn-Zügen für Kopenhagen unterzeichnet.

Das Auftragsvolumen beträgt rund drei Milliarden Euro. Mit dem Projekt entsteht das weltweit grösste offene Bahnsystem mit vollautomatisiertem Zugbetrieb. Im Konsortium übernimmt Siemens Mobility als Federführer die elektrische Ausrüstung der Züge, darunter Antriebs- und Bremstechnik, Bordstromversorgung, Fahrzeug- und Zugsteuerung, Fahrgastinformationssysteme sowie Drehgestelle. Stadler verantwortet die Wagenkästen, Kupplungen, die komplette Innenausstattung, Sitze, Türen, Klimaanlage sowie die Endmontage der Fahrzeuge.

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, Generalagentur Alex Pfister AG
Bahnhofstrasse 27a, 9443 Widnau



Inhalt

- 10 Spotlight**
Wichtiges in Kürze
- 15 Vernetzt**
Im Chat mit Simone Mächler-Fehr
- 16 east#digital**
Die Ostschweiz 2.0
- 18 Schwerpunkt Wirtschaftsstrategie Ostschweiz**
Ökonomie in Absurdistan
- 30 Daniel und Reto Frei**
«Wir gingen dorthin, wo uns die Gäste wollten»
- 34 Désirée Klingler**
«Swissness ist kein Zuschlagskriterium»
- 38 Martin Eling**
«Stellenabbau ist kein Naturgesetz»
- 42 Christian Brenner, Patrick Stach,
Christian Mair und Andreas Thiel**
Seismograf für die weltpolitische Stimmung
- 46 Donato Rubinetti**
Neue Ansätze für die Gerätekühlung
- 48 Prix SVC Ostschweiz 2026**
Die Spannung steigt
- 58 Fokus Nachfolge- und Steuerplanung**
Wer zu spät plant, bezahlt doppelt
- 80 Vorschau**
WEGA 2026, Scentis Summit, Digital Summit,
Unternehmensspiegel Ostschweiz, Kispi-Night
- 85 Zwischenruf**
Warum kein Präsident mit Heimvorteil?
- 86 Rückblick**
Neujahrsanlass Wirtschaft Region St.Gallen,
Wirtschaftsforum Rheintal
- 88 Sonderteil**
Immopuls
- 146 Schlusspunkt**
Richtungsweisend





Anzeige

Mehr als Reinigung. Easy.

Mehr auf pronto-ag.ch



pronto
Wir verstehen mehr
als Reinigung.

Alles, was recht ist



Signing und Closing
bei Unternehmenskäufen

Die Begriffe Signing und Closing werden bei M&A-Transaktionen oft verwechselt, obwohl sie zwei getrennte Schritte eines Unternehmenskaufs bezeichnen.

Signing meint die Einigung der Parteien über alle wesentlichen Vertragspunkte. Mit der Unterzeichnung des Kaufvertrags verpflichten sie sich, die vereinbarten Bedingungen zu erfüllen und die Eigentumsübertragung vorzubereiten. Häufig wird dabei auch der Closing-Stichtag festgelegt. Closing ist der Vollzug des Kaufs. An diesem Tag wechseln rechtliches und wirtschaftliches Eigentum, beim Share Deal durch Übertragung der Aktien, beim Asset Deal durch Übergang der Vermögenswerte. Ab dann trägt der Käufer die Verantwortung für die Führung.

Liegen Signing und Closing auseinander, entsteht eine Zwischenphase mit Risiken: Bis zum Closing bleibt der Verkäufer Eigentümer und führt die Zielgesellschaft weiter. Deshalb werden oft Zustimmungsvorbehalte vereinbart, wonach bestimmte Handlungen des Verkäufers nur mit Zustimmung des Käufers zulässig sind. Diese Covenants sind im Vertrag detailliert zu definieren, damit Mitwirkungs- und Veto-rechte rechtlich greifen. Greift der Käufer zu früh in die Geschäftsführung ein und entstehen dadurch Schäden, kann eine Haftung aus faktischer Organschaft gemäss Art. 754 OR drohen. Das grösste Risiko liegt dabei in einer vorzeitigen Interessenverschiebung. Signing und Closing sind also getrennte Schritte. Eine saubere Abgrenzung erhöht die rechtliche und wirtschaftliche Sicherheit.

Dr. Patrick Stach, Rechtsanwalt und Notar,
Stach Rechtsanwälte AG, St.Gallen



Klartext von SVS: Jetzt oder nie!

Bereits 1984 hat das Bundesgericht festgehalten, dass die Heiratsstrafe verfassungswidrig ist. Seither sind sämtliche Reformversuche, diese Ungleichbehandlung von Ehe- und Konkubinatspaaren zu beseitigen, gescheitert. Jetzt liegt erstmals ein ausgewogenes, finanzierbares Modell auf dem Tisch, das die Heiratsstrafe tatsächlich und konsequent abschafft.

Es ist höchste Zeit! Denn heute zahlen Ehepaare mit zwei Einkommen mehr Steuern als Unverheiratete mit gleichem Einkommen. Das ist unfair. Die Individualbesteuerung beseitigt diese Ungerechtigkeit und schafft Gleichbehandlung, unabhängig vom Zivilstand.

Bemerkenswert ist, dass diese Reform viele Familien ganz direkt entlastet. Rund 50 Prozent zahlen künftig weniger Steuern, bei 36 Prozent ändert sich nichts. Nur rund 14 Prozent zahlen etwas mehr, dabei handelt es sich um sehr gut verdienende Einverdiener-Haushalte. Profitieren werden somit breite Bevölkerungskreise, vor allem der Mittelstand.

Insgesamt bringt die Reform eine Entlastung von rund 600 Millionen Franken. Weniger Steuern auf Arbeit, das ist in dieser Form beispiellos. Diese Entlastung ist in Zeiten steigender Lebenshaltungskosten sehr willkommen.

Kritisiert wird ein angeblich hoher bürokratischer Aufwand. Klar ist, es braucht eine einmalige Umstellung des Systems. Digitalisierung und Automatisierung fangen den Mehraufwand aber weitgehend auf. Entscheidend für den Aufwand der Steuerämter ist nicht die Anzahl der Steuererklärungen, sondern deren Komplexität. Und genau hier punktet die Individualbesteuerung: eine Person, eine Steuererklärung, und das während der gesamten Dauer der Steuerpflicht. Alle Wechselfälle wie Heirat, Scheidung oder Todesfall fallen weg. Das Steuersystem wird massgeblich vereinfacht.

Die Individualbesteuerung behandelt unterschiedliche Lebensmodelle fair und bildet die gesellschaftlichen Lebensrealitäten ab. Die meisten werden spürbar entlastet, und alle gewinnen an Klarheit.

Susanne Vincenz-Stauffacher, Nationalrätin SG (FDP)



Wildhaber soll Economiesuisse-Präsident werden Der 48-jährige Sven Wildhaber ist seit 2012 CEO des St.Galler Textilunternehmens Filtex AG und Verwaltungsratspräsident der Muttergesellschaft Emil Andereg AG. Das 1919 gegründete Familienunternehmen Filtex exportiert weltweit exklusive Textilien und Stickereien.



Westh folgt auf Boltshauser Bei der Spühl GmbH in Wittenbach kommt es zu einem Wechsel an der operativen Spitze: Nach 13 Jahren übergab Thomas Boltshauser Anfang Februar 2026 die Geschäftsleitung an Jens Westh, der das Unternehmen künftig strategisch weiterführen wird.



Thüring-Menegon verstärkt Verwaltungsrat Die Generalversammlung der Bank Frick hat eine zusätzliche Verwaltungsrätin ernannt: Mit Marzia Thüring-Menegon gewinnt die Bank aus Balzers eine Wunschkandidatin, die mit ihrer Erfahrung in Zahlungsverkehr, IT und Transformation die strategische Ausrichtung stärkt.



Gasser wird Co-Geschäftsführer Der Trägerverein Culinarium verstärkt seine Geschäftsleitung: Christof Gasser tritt per 1. März 2026 die Nachfolge von Urs Bolliger an und übernimmt gemeinsam mit Elisabeth Federer die Co-Geschäftsführung der Regionalmarketingorganisation aus Salez.



Lekkas in KMU-HSG-Direktion gewählt Mit Prof. Dr. Henrik Lekkas gewinnt das KMU-Institut der Universität St.Gallen ein neues Mitglied der Direktion und einen international ausgewiesenen Entrepreneurship-Forscher. Lekkas hat am 1. Februar seine Professur angetreten und verstärkt die Institutsleitung.

Kopf des Monats



Fabio Fagnini

Fabio Fagnini gilt als eine der profiliertesten Persönlichkeiten in der Schweizer MedTech-Szene. Der St.Galler baut die Healthcare Holding Schweiz zu einer integrierten Medtech-Plattform mit internationaler Reichweite aus.

Der 1981 in St.Gallen geborene Unternehmer entdeckte seine Leidenschaft für Medizintechnik während seines Studiums in Buchs sowie in frühen beruflichen Stationen bei Siemens Healthcare. Spätestens seit seinem MBA-Abschluss an der Insead Business School 2012 verfolgt er das Ziel, Schweizer Medizintechnik-KMU strategisch weiterzuentwickeln.

Sein unternehmerischer Weg ist eng mit dem Aufbau seiner Mikrona Group AG verbunden, einer auf Zahnmedizin spezialisierten Unternehmensgruppe, die Fagnini 2023 an die Healthcare Holding Schweiz AG verkaufte. Kurz darauf übernahm er selbst die Rolle als CEO und Investor der HHS.

Seither treibt Fagnini den Ausbau der Gruppe voran. Unter seiner Führung entwickelte sich die Healthcare HHS zum grössten unabhängigen Distributor von Medtech-Produkten in der Schweiz. Heute umfasst die Gruppe sechs Plattformen entlang der medizintechnischen Wertschöpfungskette. 2025 verantwortete Fagnini gegen zehn Firmenzukäufe.

Die Strategie folgt einem klaren Buy-Build-and-Technologize-Ansatz: Neben klassischen Distributionsgesellschaften investiert die Holding gezielt in Kompetenzen wie Regulatory Affairs, Qualitätsmanagement, Logistik und Serviceleistungen.

Spotlight

Peyer übernimmt Walke

Die Herisauer Walke AG wurde mit Wirkung zum Januar 2026 Teil der Peyer Group AG aus Zug. Mit der Übernahme stärkt die international tätige Firmengruppe ihre Kompetenz in den Bereichen Verpackung, Spezialpapiere und Veredelung.

Acrevis und RBM schliessen sich zusammen

Die Acrevis Bank AG und die Regiobank Männedorf AG bündeln ihre Kräfte. Mit einer Absorptionsfusion entsteht unter dem Namen «Acrevis Bank Männedorf» eine gestärkte regionale Präsenz am Zürichsee. Die Transaktion umfasst ein Volumen von 25.8 Millionen Franke.

«LLB Business Award» zeichnet unternehmerische Exzellenz aus

Der neue LLB Business Award würdigt jährlich ein Unternehmen aus der Wirtschaft am oberen Zürichsee, das sich durch unternehmerische Exzellenz, Innovationskraft und eine starke regionale Wirkung auszeichnet. Die erste Verleihung findet am 23. Juni 2026 im Rahmen des Wirtschaftsforums Obersee in Rapperswil-Jona statt. Vorschläge können noch eingereicht werden.

Kühnis Solutions AG regelt Nachfolge

Bei der Kühnis Solutions AG in Oberriet ist die Unternehmensnachfolge geregelt. Per 1. Januar 2026 hat Firmengründer Daniel Kühnis die Inhaberschaft an die Oberegger Alpstein Beteiligungen AG übergeben. Der Standort im St.Galler Rheintal bleibt bestehen.



Pemat räumt ab

Das Oberrieter Unternehmen Pemat ist am Rheintaler Wirtschaftsforum ausgezeichnet worden. Gründer und Geschäftsführer Peter Mattle nahm den «Preis der Rheintaler Wirtschaft» am 16. Januar entgegen.

Die Jury würdigte damit die aussergewöhnliche Innovationskraft des 1992 gegründeten Unternehmens sowie dessen international einzigartige Spezialanfertigungen im Biegen und Walzen von Metallen.

AGV-Präsident Klaus Brammertz sagt: «Die Pemat aus Oberriet stellt Produkte her, die niemand sonst auf der Welt herstellt. Den Namen kennt kaum jemand, doch fast alle sind schon einmal mit ihren Produkten in Berührung gekommen.» Für die Jury sei deshalb klar gewesen, dass der Preis in diesem Jahr an die Pemat gehen muss.

Geschäftsführer Peter Mattle ist gerührt: «Wir haben eine Riesenfreude, dass man uns als kleines KMU ausgesucht hat. Das ist etwas Wunderbares!», Und er bedankt sich bei seiner Frau Romana: «Ich habe immer wieder neue Ideen im Kopf. Das bedeutete auch, dass ich schon gebuchte Ferien absagen musste. Danke für dein Verständnis!»

Mattles Erfolgsrezept? «Visionen soll man nicht nur träumen, sondern auch ausführen.» Konkret heisse das etwa, nicht darauf zu warten, dass die Kundschaft mit Ideen und Fragen komme, sondern bereits im Vorfeld neue Lösungen zu finden.



In Egnach nimmt ein neues Dorfzentrum Gestalt an

Auf dem ehemaligen Mosterei-Gelände der Thurella-Gruppe entsteht mit dem Projekt «Perron Vert» ein vielseitiger Ort, der Wohnen, Arbeiten, Pflegeangebote und öffentliche Begegnungsräume miteinander verbindet. Bis Ende April 2026 soll die erste Bauetappe abgeschlossen werden.



Swissfundraising-Geschäftsführung geht an Pace

Per 1. Juli 2026 übernimmt die Pace Communication AG aus St.Gallen die Verantwortung für die Geschäftsführung von Swissfundraising, dem Verband der Fundraiser in der Schweiz. Sie löst in dieser Funktion die ebenfalls in St.Gallen tätige Alea lacta AG ab, die das Mandat seit 2009 betreut und es nun aufgrund eines Generationenwechsels abgegeben hat.

Eftec verlegt Sitz ins Bündnerland

Der Romanshorn Autozulieferer verlegt das Management des globalen Geschäfts von Romanshorn nach Domat/Ems an den Hauptsitz der Muttergesellschaft Ems-Chemie-Holding. Die lokale Produktion am Bodensee geht weiter. Auch wenn operativ nur wenige Stellen betroffen sind, verlagert sich damit ein wesentlicher Teil der steuerlichen Wertschöpfung in einen anderen Kanton. Für den Thurgauer Gewerbeverband ist klar: «Der Fall Eftec ist ein Warnsignal. Der Standortwettbewerb zwischen den Kantonen hat sich in den letzten Jahren deutlich verschärft. Umso wichtiger ist es, dass der Thurgau aktiv dafür sorgt, dass bestehende Unternehmen langfristig am Standort gehalten werden können», so TGV-Präsidentin Diana Gutjahr.



Clientis Bank Oberuzwil überschreitet Milliardenengrenze

Der Geschäftserfolg der Clientis Bank Oberuzwil konnte 2025 auf 3,74 Millionen Franken gesteigert werden. Die Bilanzsumme erhöhte sich im Berichtsjahr auf 1032 Millionen (+5,1 Prozent).

«Grenzdenken» lädt zum Ausloten der Komfortzone ein

Am 5. und 6. Juni 2026 findet in Ermatingen die sechste Ausgabe von Grenzdenken statt. Initiator und Moderator Christoph Lanter lädt erneut zur etablierten Denk- und Austauschplattform ein, die Menschen dazu ermutigt, gewohnte Denkmuster zu hinterfragen und neue Perspektiven zuzulassen.

Bau für W+P Engineering Campus gestartet

Im Jahr ihres 25-jährigen Bestehens hat die MW-Weber-Gruppe mit einer Abbruchparty den offiziellen Baustart für den W+P Engineering Campus Wil eingeläutet. Bis Sommer 2027 entsteht im Titlisquartier ein moderner Bürostandort für rund 300 Arbeitsplätze.

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.

MASERATI GRECALE FOLGORE

100% ELEKTRO.
100% MASERATI.

ZERO[%] LEASING



MASERATI ST. GALLEN

Gargiulo Automobil AG, Rorschacherstrasse 89, 9402 Mörschwil

Telefon +41 71 844 30 70, www.maserati-stgallen.ch



Unverbindliches Berechnungsbeispiel der CA Auto Finance Suisse SA, Wallisellen: Maserati Grecale Folgore, Energieverbrauch (Fahrbetrieb): 25,0–20,9 kWh/100 km, Benzinäquivalent: 2,75–2,30 l/100 km, CO₂-Emissionen (Fahrbetrieb): 0 g/km, CO₂-Emissionen aus der Treibstoff- und/oder Strombereitstellung: 28–23 g/km, Energieeffizienz-Kategorie: D, Barzahlungspreis CHF 107'880.-, Leasingrate pro Monat CHF 773.-, 10.00% Sonderzahlung CHF 10'788.-, Laufzeit 24 Monate, max. Fahrleistung 10'000 km/Jahr, effektiver Jahreszins 0.00% exkl. obligatorischer Vollkaskoversicherung. Eine Leasingvergabe ist verboten, falls sie zur Überschuldung des Konsumenten führt. Irrtümer und Fehler sowie Bewilligung durch CA Auto Finance Suisse SA vorbehalten. Gültig bis 31.03.2026. Abgebildetes Modell: Maserati Grecale Folgore mit Sonderausstattung, CHF 151'000.-. Alle Beträge inkl. MwSt. Unverbindliche Preisempfehlungen, Preisänderungen vorbehalten. Die angegebenen Energiewerte entsprechen den WLTP-Standards. CO₂-Zielwert 93,6 g/km, Durchschnitt der CO₂-Emissionen 113 g/km.

Die linke Seite



Eine Viertelmilliarde für eine Asphaltpiste?

267 Millionen Franken will der Kanton St.Gallen in der «Stadt am See» verlocken, um einen dritten Autobahnanschluss und eine Kantonsstrasse runter zum See zu bauen.

Die drei Gemeinden Rorschach, Goldach und Rorschacherberg haben bereits zwei Autobahnanschlüsse, einer davon nur gerade zwei Kilometer vom geplanten neuen Anschluss entfernt. Dem Asphalt weichen sollen alte Baumbestände, wertvolles Kulturland und neu aufgeforsteter Wald, ganze Häuserzeilen und der erst 2008 gebaute Neubau des Alters- und Pflegeheims Liebenau Helios.

Man hat den Eindruck, wir leben in den siebziger Jahren, als dem Autoverkehr alles untergeordnet wurde. Dabei müssten wir es heute doch besser wissen. Angesichts des Verlusts von Kulturland und Wald, Biodiversität, der steigenden Umweltverschmutzung und der Klimakrise Millionen in völlig überbeuerte Strassen zu verlocken ist total aus der Zeit gefallen.

Mehr Strassen heisst mehr Verkehr, mehr Feinstaub, mehr Lärm, mehr Abgase, weniger Lebensqualität für die Anwohner:innen. Alles zusammen belastet unsere Gesundheit und trägt dazu bei, dass die Gesundheitskosten steigen. Die Gesundheits- und Umweltkosten des motorisierten privaten Personenverkehrs in der Schweiz betrugen 2022 über 14 Milliarden Franken, wie das Bundesamt für Statistik (BFS) berechnet hat. Wer's nicht glaubt, findet mit den Stichworten «bfs kosten verkehr» die entsprechende Excel-Datei auf der Webseite des BFS. Diese Kosten werden übrigens in keiner Weise gemäss Verursacherprinzip finanziert, sondern von uns als Steuerzahler:innen und Prämienzahler:innen.

Gleichzeitig jammern die Regierung und Kantonsrat über klamme Finanzen und schnüren Sparpakete. Von der Bevölkerung mit überwältigender Mehrheit angenommene Gelder werden kurzerhand wieder zusammengekürzt, wie jene für die Ausbildungsoffensive für das Pflegepersonal. Und dann sollen wir einem Kredit über mehr als eine Viertelmilliarde Franken zustimmen, damit Autofahrer:innen «schneller» am See sind? Sicher nicht!

Barbara Gysi, Nationalrätin SG (SP)

Die rechte Seite



Wenn Parteiparolen wichtiger sind als Menschen

Bei der Abstimmung über den «Ausbauschritt 2023» wurden den Stimmbürgern sechs Einzelprojekte in einem Gesamtpaket vorgelegt. Dieses lehnte das Stimmvolk ab. Bundesrat Rösli will nun die Projekte neu bewerten.

Trotz Milliardeninvestitionen in den öffentlichen Verkehr liegt der Anteil des motorisierten Individualverkehrs an den zurückgelegten Tagesdistanzen, der sogenannte Modalsplit, unverändert bei rund 70 Prozent. Nicht Schritt gehalten mit dieser Entwicklung hat die Verkehrsinfrastruktur. Dies zeigt sich etwa in der Region Rorschach: Eröffnet wurde die Autobahnumfahrung von Goldach und Rorschach in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts. Seither herrscht Stillstand.

Die Leidtragenden dieses Stillstands sind Menschen, die unter dem permanenten Verkehrschaos leiden. Heute liegt mit dem Autobahnanschluss Witen und der Kantonsstrasse am See ein vom Kantonsparlament mit deutlichem Mehr verabschiedetes Projekt auf dem Tisch, das den motorisierten Verkehr an den Rand der Siedlungsräume verlagert. Fussgänger und Velofahrer profitieren, die Siedlungsentwicklung wird nachhaltig gesteuert. Finanziert wird das Projekt über den zweckgebundenen Strassenfonds.

Die betroffene Bevölkerung sagte 2019 deutlich Ja zum Projekt. Trotz dieser Ausgangslage bekämpfen die SP, die Grünen und die mit ihnen verhandelten Interessenorganisationen die Verkehrsentslastung. Das ist ihr gutes Recht. Dies ändert jedoch nichts an der Fragwürdigkeit ihres Vorgehens: Verbands- und Parteisoldaten mit Wohnsitz in Gossau, Wil oder Rapperswil-Jona treten gegen die Aufwertung des Wohn- und Lebensraums Goldach-Rorschach an. Der durch eine Abstimmung definierte Volkswille vor Ort interessiert nicht.

Hier wiederholt sich ein Muster, das wir aus vielen anderen Politikfeldern kennen: Links-Grün geht es nicht um die Lösung eines offensichtlichen Problems, sondern um Symbolpolitik und die angeblich richtige Haltung. Parteiparolen sind wichtiger als Menschen. Ein gefährliches Spiel. Nicht nur mit Blick auf die Lebensqualität der betroffenen Menschen, sondern auch für den Zusammenhalt des Kantons St.Gallen.

Michael Götte, Nationalrat SG (SVP)

Die drei Säulen Ihrer Cybersicherheit:

Prävention. Detektion. Reaktion.

Damit Cyberrisiken unter Kontrolle bleiben.

Penetrationstests

Aufdecken von
Schwachstellen in
IT-Systemen.

Managed Detection

Rund um die Uhr
Angriffe erkennen
und stoppen.

Incident Response

Schnelle
Unterstützung bei
Cyber-Notfällen.

**Werden Sie aktiv und machen Sie Ihre IT widerstandsfähig.
Wir unterstützen Sie dabei.**



Compass Security Schweiz AG | Rapperswil, Zürich, Bern, Basel
058 510 36 00 | compass-security.com | Cybersecurity seit 1999

MEIN GESCHÄFT BLÜHT.

MEHR ALS EINE BANK.

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

tkb.ch/firmen



**Thurgauer
Kantonalbank**



Vernetzen



«Gute Zusammenarbeit basiert auf Vertrauen»

Im Chat mit Simone Mächler-Fehr, Inhaberin der Fehr Agentur in Altstätten.

Sie haben mit der Fehr Agentur Ihr eigenes Unternehmen aufgebaut. Wie kam es dazu?

Ich wollte unabhängig sein und meinen eigenen Weg gehen, mit eigenständigen Ideen in Marketing und Verkauf. Zudem wollte ich in verschiedenen Branchen tätig sein, um unterschiedliche Märkte und Denkweisen kennenzulernen. Wir haben einen vielfältigen Wirtschaftsraum mit ebenso vielen Chancen. Dazumal lagerten viele Unternehmen das Marketing aus, weil intern oft Know-how oder Ressourcen fehlten.

Wie wichtig ist Haltung in der Kommunikation heute?

Zentral. Die innere Einstellung entscheidet darüber, ob Kommunikation glaubwürdig, konsistent und langfristig wirksam ist. Die persönliche Note in der Kommunikation und die Freude an Menschen sind die Basis guter Arbeit. Gleichzeitig ist es wichtig, andere Meinungen ernst zu nehmen, zu analysieren und daraus zu lernen. Nur so entsteht authentische und relevante Kommunikation.

Was macht für Sie eine gute Zusammenarbeit aus?

Gerade im Dienstleistungssektor sind Vertrauen und Loyalität entscheidend. Manchmal braucht es auch Geduld, weil nachhaltige Lösungen Zeit benötigen. Zudem zeigt sich immer wieder, dass Durchhaltewille fehlt. Hartnäckig an einer Sache dranzubleiben, führt langfristig zum Erfolg.

Und wie entsteht dieses Vertrauen in der Praxis?

Durch Offenheit, Transparenz und Zeit. Ich nehme mir Zeit, um Situation und Ausgangslage eines Kunden zu verstehen, bevor ich einen Prozess für eine Zusammenarbeit vorschlage. Dieses Vorgehen hat sich bewährt: Es schafft Klarheit, stärkt die Zusammenarbeit und vertieft die Beziehung.

Als Gründerin tragen Sie Verantwortung für Kunden und Projekte. Was fordert Sie dabei am meisten?

Die vor zehn Jahren gegründete Plattform «Unternehmerin Rheintal» für selbständige Frauen zeigt gut: Die Herausforderung ist, langfristig engagiert zu bleiben, sich mit Freude und Einsatz für die Sache einzusetzen, das Netzwerk kontinuierlich weiterzuentwickeln und die Qualität hochzuhalten. Das erfordert Ausdauer, Energie und Überzeugung.

Und wo erleben Sie im Agenturalltag den grössten Veränderungsdruck?

In den Berufsbildern. Seit 20 Jahren arbeite ich mit Profis aus Webprogrammierung, Design, Journalismus, Text, Fotografie und Grafik. Der Einsatz von KI verändert Arbeitsweisen und Qualitätsansprüche. Einerseits gilt es, Risiken zu erkennen, andererseits wollen Chancen genutzt werden. Entscheidend ist, diese Tools dort einzusetzen, wo sie sinnvoll sind. Diese Balance ist anspruchsvoll.

Viele Unternehmen tun sich schwer mit klaren Botschaften. Woran scheitert es am häufigsten?

Am konsequenten Umsetzen in allen Kommunikationskanälen. Eine Botschaft muss nicht nur formuliert, sondern gelebt werden und im direkten Gespräch, in internen Diskussionen, im Mitarbeitergespräch und in Sitzungen immer wieder vermittelt werden.

Welche Rolle spielt Vernetzung für Sie und Ihr Unternehmen?

Vernetzung war entscheidend. Ohne den Aufbau eines Netzwerks lange vor meiner Selbständigkeit hätte ich den Schritt ins Unternehmertum nicht so erfolgreich machen können.

Gab es einen Moment, in dem Sie gemerkt haben, dass sich Ihr unternehmerischer Weg aus-zahlt?

Als ich vor zwei Jahren Haupt- und Co-Partner für die Plattform «Unternehmerin Rheintal» suchte und die Plattform weiterentwickelte, spürte ich grosse Wertschätzung. Unternehmerinnen vernetzen sich aktiv, Unternehmen und Partner unterstützen die Plattform tatkräftig und finanziell. Das zeigt mir, dass sich mein jahrelanger Einsatz gelohnt hat.

Wenn Sie auf Ihren bisherigen Weg zurückblicken, was würden Sie heute genau gleich machen?

Ich würde wieder starke Kooperationen mit den richtigen Partnern eingehen. Die Zusammenarbeit auf Augenhöhe hat mich oft weitergebracht. Auch die Mitgliedschaft in passenden Verbänden und Serviceclubs war wichtig.

Text: Patrick Stämpfli
Bilder: zVg

east#digital

ALLE DIGITALNEWS DER OSTSCHWEIZ AUF EASTDIGITAL.CH

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

«Digital Shaper Ostschweiz 2026» gesucht

2026 wird in der Ostschweiz bereits zum vierten Mal eine Persönlichkeit ausgezeichnet, die im digitalen Umfeld besondere Leistungen erbracht hat. Der Titel «Digital Shaper Ostschweiz» würdigt Menschen, die mit Ideen, Produkten oder Projekten einen nachweisbaren Beitrag zur digitalen Entwicklung der Region leisten. Bis Ende Februar 2026 können auf info@eastdigital.ch passende Kandidaten vorgeschlagen werden.



Startfeld Diamant 2026: Online-Voting gestartet

39 Unternehmen aus der ganzen Ostschweiz bewerben sich für den Start-up-Preis der St.Galler Kantonalbank. Ab sofort läuft das Online-Voting für den Publikumspreis.



«Medportal» für Bewilligungsgesuche lanciert

Das Gesundheitsdepartement des Kantons St.Gallen digitalisiert die Beantragung von Berufs- und Betriebsbewilligungen. Seit dem 2. Februar steht Gesundheitsfachleuten mit dem Medportal eine neue Online-Anwendung zur Verfügung.

Microsoft beruft Moost

Die Moost AG aus Rapperswil-Jona wurde in den dritten Jahrgang des «Microsoft for Startups Switzerland AI Tech Accelerator» aufgenommen. Insgesamt nehmen elf Schweizer Start-ups am Programm teil, das vom 2. Februar bis Mitte April 2026 durchgeführt wird.



Terra Quantum im Kreis der europäischen Tech-Elite

Das St.Galler Deeptech-Unternehmen Terra Quantum um CEO Markus Pflitsch wurde in die TechTour Growth 50 Europe aufgenommen. Die Auszeichnung unterstreicht die wachsende Bedeutung von Quantencomputing für die digitale Transformation.

Ammarkt richtet sich neu aus

Mit Nova, der «Neuen Optimierte Visualisierungs-Automation», bringt die St.Galler Ammarkt AG eine schweizweit einzigartige Lösung zur Automatisierung der Werbemittelproduktion auf den Markt. Damit positioniert sich die Marketingagentur neu unter dem Leitsatz: «Marketing, das sich rechnet. Integriert und automatisiert.»

APPKB erreicht 10'000 TWINT-Nutzer

Die Appenzeller Kantonalbank erreicht einen Meilenstein auf ihrem digitalen Weg: 10'000 Kunden nutzen inzwischen die TWINT App der Bank für ihre täglichen Zahlungen. Der Erfolg bestätigte die «frühzeitige und konsequente Entscheidung der APPKB, auf moderne und kundennah gestaltete Zahlungslösungen zu setzen».



HSG baut Kompetenzzentrum für Enterprise Software und KI auf

Am Institut für Wirtschaftsinformatik der HSG entsteht bis 2030 ein Kompetenzzentrum mit dem Schwerpunkt «Enterprise Software, KI und Transformation». Ziel ist es, wissenschaftlich fundierte und zugleich praxisnahe Grundlagen für mehr digitale Souveränität in Europa zu erarbeiten.

Dating-App knackt 100-Millionen-Dollar-Marke

Die Dating-App Pure hat 2025 erstmals einen Jahresumsatz von über 100 Millionen US-Dollar erzielt. Die Beteiligungsgesellschaft RM Equity Partners aus Ruggell führt Pure als Portfoliounternehmen.



Ökonomie in Absurdistan

Die Ostschweizer Kantone können ihre Wirtschaft nicht von heute auf morgen neu erfinden, ebenso wenig können sie das Handeln der US-Regierung beeinflussen. Sie können aber den hiesigen Unternehmen möglichst optimale Rahmenbedingungen bieten, damit diese in einer Welt ohne Spielregeln bestehen können.



Pinguine. Wo leben die eigentlich? Eine Frage, die für Ostschweizer Wirtschaftskapitäne nicht zu den allerwichtigsten gehört. In Zeiten jedoch, in denen der vermeintliche Anführer der freien Welt einem Verbündeten eine Insel entreissen möchte, die nur mit zwei Hundeschlitten verteidigt wird, haben Pinguine mehr als nur anekdotische Bedeutung. Unabhängig davon, ob die Insel nun Island oder doch Grönland heisst.

Und so fängt das neue Jahr an, wie das alte aufgehört hat: Egal, um welches Thema sich ein Schwerpunkt eines regionalen Wirtschaftsmagazins gerade dreht, um den grossen Zampano im Weissen Haus kommt man nicht herum. Donald J. Trump ist zweifellos der einflussreichste Präsident der Vereinigten Staaten der letzten Dekaden, doch dieser Einfluss ist selten von Gutem – nicht für den Frieden auf der Welt, nicht für das Ansehen der USA und auch nicht für die Wirtschaft in der Ostschweiz.

Pinguine haben mehr als nur anekdotische Bedeutung.

Fingerzeig der Börsen

Das regelbasierte Miteinander auf diesem Planeten, insbesondere der regelbasierte Welthandel, hat in der postfaktischen Welt von Donald Trump keinerlei Bedeutung. Immerhin, und das mag ein wenig Genugtuung für Wirtschaftsakteure sein, betrachtet der US-Präsident Börsenkurse als relevante Grösse. Deren Abtauchen führte jüngst dazu, dass Donald Trump seine Grönland-Obsession etwas zügelte. Aufgegeben hat er den Plan noch lange nicht.

Die nüchterne Analyse der noch jungen zweiten Amtszeit Trumps für die Ostschweizer Wirtschaft lautet: Der Welthandel hängt von den Launen eines Mannes ab, der unberechenbarer denn je ist. Andere Krisen wie der Frankenschock oder die Pandemie haben die Spielregeln auf einen Schlag geändert – einmal, und die Unternehmen konnten sich auf neue Rahmenbedingungen einstellen. In der Ära Trump hält eine Ankündigung kaum so lange, wie eine 18-Loch-Runde auf dem Golfplatz dauert. Vielleicht wird es danach besser, vielleicht aber auch noch mühsamer.

Schweiz nutzt Störungen

So what! Die Schweiz agiert im Welthandel ein bisschen wie Ski-Crack Marco Odermatt auf zu anspruchlosen Pisten im Weltcup: Helvetia brilliert selten, wenn die Übungsanlage einfach ist. Das sieht auch Avenir Suisse so: «Unser Land verdankt seine Stärke nicht der Abwesenheit von Problemen. Vielmehr ist die Schweiz stark, weil sie Störungen produktiv zu nutzen weiss», schreibt die Denkfabrik zur Lancierung eines Buchs, das «17 Strategien für eine Welt der Unordnung» präsentiert.

Die 17 Themenfelder per se werden niemanden aus den Socken kippen. Die Autoren diskutieren ikonische Schweizer Werte wie Föderalismus, Milizsystem, aber auch Berufsbildung, Neutralität oder Service public. Nicht überraschend betont der Wirtschaftsverband unter Migration den «Wert der Offenheit».

Zuoberst steht für Avenir Suisse die Freiheit: «Freiheit ist nicht eine einmal erreichte Errungenschaft. Sie ist eine innere Haltung – und sie muss trainiert werden.» Das Konzept für dieses Training ist für die Autoren ein «antifragiles System»: eines, das genau die Herausforderungen nutzt, die andere zerstören können, um daran zu wachsen. Avenir Suisse fordert von der Schweiz mehr als reine Widerstandskraft: «Resilienz bedeutet, Veränderungen und Krisen zu überstehen, ohne daran Schaden zu nehmen. Ein antifragiles System hingegen nutzt Herausforderungen, um stärker zu werden – und eröffnet damit die Möglichkeit zu echtem Fortschritt.»

Beziehung zu Europa regeln

Handelskonflikte, Blockbildungen und Protektionstendenzen akzentuieren sich und beunruhigen auch den Wirtschaftsdachverband Economiesuisse. Die Schweiz sei umso mehr auf möglichst diversifizierte und verlässliche Handelsbeziehungen angewiesen.

Wie viele Wirtschaftsverbände, etwa die Industrie- und Handelskammern Thurgau und St.Gallen-Appenzell in der Ostschweiz, sind die aktuellen Turbulenzen auch für Economiesuisse ein starkes Argument für geregelte Beziehungen zur EU und somit ein Ja zu den Bilateralen III. Der Verband plädiert zudem für möglichst viele Freihandelsabkommen. Insbesondere wünscht sich Economiesuisse ein Handelsabkommen mit den USA.

Pessimistische CEO

Das Prinzip Hoffnung verfängt allerdings nicht immer. Eine aktuelle Umfrage des Beratungsunternehmens PwC unter CEO auf der ganzen Welt zeigt: So pessimistisch wie dieses Jahr waren die Unternehmenslenker noch nie.

Das gilt insbesondere für die Schweiz, wie PwC-Schweiz-Chef Gustav Baldinger gegenüber CH Media sagte. Die Stimmung sei in der Schweiz «regelrecht eingebrochen». Vor einem Jahr gingen noch gut zwei Drittel der Befragten davon aus, dass die Schweizer Volkswirtschaft wächst, für 2026 sind es nur noch 37 Prozent. Bezogen auf das eigene Unternehmen erwartet sogar nur noch etwas mehr als ein Viertel der Chefs, dass sie ihren Umsatz steigern können.

Die HSG erhebt seit 2009 in Zusammenarbeit mit Swissfuture, anderen Universitäten weltweit und unterstützt von «20 Minuten» jährlich ein «Hoffnungsbarometer», das über Fragen der Wirtschaft hinausgeht. Hier zeigt sich, dass es den Menschen in der Schweiz grundsätzlich gut geht und sie mit ihrem Leben zufrieden sind. Die Mehrheit blickt zuversichtlich in die Zukunft. Nach politischen, wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entwicklungen befragt, äussern die Menschen jedoch eine grössere persönliche Unzufriedenheit. Viele trauen Politik und Wirtschaft eine grundlegende positive Wende kaum zu. In der Schweiz würden viele Menschen beispielsweise an einer positiven Wende in der Klimafrage zweifeln, schreiben die Studienautoren. Sie sähen auch in der Künstlichen Intelligenz kaum ein Mittel zur Verbesserung

Anzeige

GRENZDENKEN®
5. + 6. Juni 2026
Lilienberg | Ermatingen

Jetzt Ticket sichern!
www.grenzdenken.ch

Speakers:

- Reto Blum
- Michael Hübler
Samira Hübler
- Mahbube Ibrahim
- Peter Kirchschläger
- Mathias Binswanger
- Pius Kohler
- Romina Rausch
- Monica Kissling

Sponsoren und Gönner: Lawrence Fashion, SwissLife, Allianz, Generalagentur Erich Marti, Lilienberg, CARBON SWISS.

Medienpartner: LEADER

der Lebensbedingungen. Die Menschen, die von der KI eine Bereicherung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen erwarten, sind noch nicht in der Mehrheit. Viele stehen der KI eher kritisch bis ablehnend gegenüber. Der wirtschaftliche und technologische Fortschritt scheint in den Augen vieler Befragter die aktuellen sozialen und ökologischen Probleme nicht lösen zu können, weshalb eine rein wirtschaftlich-technologische Zukunft auch weniger wünschenswert erscheint.

Dass Donald Trump der Schweiz einen Penalty schenkt, ist zu bezweifeln.

Innovation ist mehr als ein Fetisch

Ist also die Innovation, die als Treiber der Wirtschaft gehätschelt wird, nur ein Fetisch von Ökonomen? Kaum. Innovation macht Produkte und Dienstleistungen effizienter und besser und damit wettbewerbsfähiger. Deshalb ist es kein Wunder, wenn in den offiziellen Wirtschaftsstrategien der Ostschweizer Kantone wiederholt auf die Förderung eines innovationsfreundlichen Klimas hingewiesen wird.

Bedürfen diese Strategien eines Resets, einer Neuausrichtung? Die Wirtschaftsminister der vier Kantone verneinen dies. Die Strategien passen, allenfalls müssen neue Wege zum Ziel gefunden werden. So wie eine Fussballmannschaft, die das primäre Ziel hat, ein Tor mehr zu schiessen als der Gegner. Wenn es mit dem üblichen Spielzug nicht klappt, kann man ja einmal eine andere Finte versuchen. Allerdings: Dass Donald Trump der Schweiz einen Penalty schenkt, ist zu bezweifeln. Also gilt für alle Player in Helvetien vor allem eines: fit bleiben.

Text: Philipp Landmark
Bilder: Pixabay



Klarheit entscheidet

Familienunternehmen gelten als Rückgrat unserer Wirtschaft. Sie sind meist langfristig orientiert, wertebasiert und oft sehr erfolgreich. Dennoch zeigen sich in der Praxis immer wieder dieselben Spannungsfelder, insbesondere dann, wenn das Unternehmen wächst, die Familie grösser wird und die nächste Generation an-klopft.



Was früher «am Küchentisch» entschieden wurde, funktioniert ab der zweiten oder dritten Generation nur noch bedingt: Die Ansprüche steigen, Meinungen werden vielfältiger, Rollen diffuser. Unternehmerische Klarheit lässt sich dann nicht mehr allein durch Tatkraft herstellen, sie braucht Struktur. Besonders heikel wird es dort, wo Familie, Eigentum und operative Führung ineinander fallen. Wer ist Unternehmer, wer Eigentümer, wer Familienmitglied und in welcher Situation? Ohne eine Trennung dieser Rollen entstehen Missverständnisse, Erwartungen prallen aufeinander und Konflikte werden vertagt statt gelöst. Das ist menschlich, aber gefährlich.

Nachfolge ist deshalb vor allem ein Führungs- und Kommunikationsprozess. Erfolgreiche Familienunternehmen nehmen sich Zeit für Grundsatzfragen: Welche Bedeutung hat das Unternehmen? Welche Rolle soll es im Vermögen spielen? Wer will und wer soll Verantwortung übernehmen? Und wie gehen wir mit unterschiedlichen Lebensentwürfen um?

Eine Universallösung gibt es nicht, wohl aber eine sinnvolle Reihenfolge: zuerst die persönliche Perspektive, dann die familiäre Verständigung, darauf aufbauend die Unternehmens- und schliesslich die Vermögensstrategie. Wer diese Ebenen vermischt oder überspringt, erzeugt operative Hektik und Konflikte. Gerade der Generationenwechsel bietet die Chance, Routinen zu hinterfragen und Führung neu zu denken, weg von einzelnen Personen, hin zu klaren Prinzipien, Regeln und Gremien. Nicht aus Misstrauen, sondern aus Verantwortung gegenüber Familie, Mitarbeitern und dem Lebenswerk.

Am Ende geht es um eine anspruchsvolle Aufgabe: Familie und Unternehmen so aufzustellen, dass beide langfristig gedeihen, ohne dass die eine an der anderen zerreibt.

Heini Seger, Associate Partner, Continuum AG,
St.Gallen. Für weitere starke Worte: www.continuum.ch

«Wir setzen auf Innovationskraft»

Der Kanton St.Gallen besetzt Schlüsselstellen für die Wirtschaft neu, die Strategie des Kantons sei aber nach wie vor richtig, ist Regierungspräsident Beat Tinner überzeugt – «da und dort müssen wir sie aber schärfen».



Beat Tinner, hätten Sie als kantonaler Exekutivpolitiker auch gerne so eine Machtfülle wie Donald Trump?

Diese Frage stelle ich mir nicht. Weil ich weiss, dass unsere politischen Strukturen eine solche Haltung schlichtweg nicht unterstützen. Ich persönlich bin der Meinung, dass das Agieren von Präsident Trump sehr verantwortungslos ist.

Aber er handelt trotzdem.

Uns bleibt die Erkenntnis, dass wir uns darauf einstellen müssen. Bisher durften wir davon ausgehen, in einer regelbasierten und lösungsorientierten freien Marktwirtschaft zu leben. Dieser Glaube wird nun einer harten Prüfung unterworfen.

Ist die regelbasierte Welt also Geschichte?

Wir müssen uns klarmachen, in welchem Umfeld wir uns bewegen. Aus dem Kanton St.Gallen gehen 60 Prozent der Exporte in den süddeutschen Raum. Das heisst, unser Partner ist Deutschland, insbesondere Baden-Württemberg und Bayern. Wir brauchen also geordnete Beziehungen zu Europa, und darum ist es für die St.Galler Regierung sonnenklar, dass wir bilaterale Verträge brauchen. Ein Weg ohne Bilateralismus wird schwierig werden.

Die USA sind allerdings auch ein wichtiger Handelspartner.

Ja, etwa 18 Prozent unserer Exporte gehen in die USA. Unsere Unternehmen waren unterschiedlich stark von den Zöllen von 39 Prozent betroffen; sie sind es auch von den Zöllen, die weiterhin erhoben werden sollen. Eine zentrale Herausforderung ist auch die Abwertung des US-Dollars, vermutlich ähnlich herausfordernd wie die Zollsituation. Das werden auch die amerikanischen Konsumenten spüren, sie werden das am Schluss bezahlen. Die Importeure werden versuchen, die Produkte günstiger einzukaufen, zulasten der Schweizer Produzenten.

«Dieser Glaube wird nun einer harten Prüfung unterworfen.»

Für viele Unternehmen ist belastend, dass gleichzeitig Deutschland kränkt.

Vor allem die Maschinenindustrie ist davon betroffen, insbesondere die Automobilzulieferer.

Davon gibt es ja einige ...

Im Kanton St.Gallen sind das über 60 Unternehmen, nicht alle sind gleich betroffen. Es stellt sich nun die Frage, wie sich der Automobilmarkt in Europa entwickelt. In Deutschland gibt es eine disruptive Entwicklung, bei der sehr viel nach Asien geht.

Also weitere Unsicherheiten.

Ja, aber gleichzeitig können wir feststellen, dass die Kurzarbeit noch nicht durch die Decke geht, aktuell sind etwa 2500 Arbeitnehmer davon betroffen. Auch die Arbeitslosigkeit ist immer noch unter dem schweizerischen Durchschnitt, obwohl wir von verschiedensten Effekten sehr stark betroffen sind. Das heisst für mich im Umkehrschluss, dass unsere Unternehmen sehr resilient sind. Auch in schwierigen Zeiten – denken wir nur

an die Finanzkrise, den Frankenschock oder die Pandemie – konnten sich die Unternehmen immer wieder auf neue Marktverhältnisse einstellen. Darum bin ich überzeugt, dass die freie Marktwirtschaft funktioniert.

Wie frei ist denn die Marktwirtschaft in St.Gallen?

Jegliche Regulierung und Bürokratisierung müssen wir uns gut überlegen, auch wenn wir im Kanton St.Gallen nicht einmal die grossen Treiber sind. Auf Bundesebene ist jedes neue Gesetz auch wieder mit einer Regulierung verbunden. Als Kanton versuchen wir, da entgegenzuhalten. Wir müssen wieder lernen, uns auf das Wesentliche zu besinnen und zu überlegen: Was machen wir da eigentlich, wo können wir Einfluss nehmen?

«Es ist für die St.Galler Regierung sonnenklar, dass wir bilaterale Verträge brauchen.»

Dann stellen wir die Frage: Wo können Sie als Wirtschaftsminister Einfluss nehmen? Sie können den Unternehmen ihre Entscheide nicht abnehmen.

Ich versuche, im Austausch mit den Unternehmen herauszufinden, wo ihre Bedürfnisse liegen. Als Kanton können wir nur Rahmenbedingungen definieren. Liberale, wirtschaftsfreundliche Rahmenbedingungen helfen, dass sich die Unternehmen im Kanton St.Gallen weiterentwickeln können. Das reicht von Steuerfragen über Themen der Raumplanung bis zur Erreichbarkeit und der Erschliessung. Da konnten wir in den letzten paar Jahren wesentliche Fortschritte erreichen.

Nämlich?

Zum Beispiel der Doppelspurausbau im Rheintal, darauf aufbauend wurden die Bussysteme angepasst und Mobilitätskonzepte erstellt. Unter dem Titel Mobilitätsallianz können wir Unternehmen aufzeigen, wie sie für Mitarbeiter attraktive Verkehrsketten im öffentlichen Verkehr anbieten können. Ich bin überzeugt: Im Bereich der Mobilität muss man primär aufzeigen, dass es eine Alternative gibt. Die Mobilitätsallianz wird auch auf die anderen Ostschweizer Kantone ausgerollt, beide Appenzell sowie der Thurgau werden dabei sein.

Die USA haben bei der OECD-Mindeststeuer eine Extrawurst bekommen. Könnte die Schweiz, könnte der Kanton St.Gallen da auch noch einmal neue Spielregeln erfinden?

Nein. Wir müssen uns bei der Umsetzung der Mindeststeuer OECD-konform verhalten, da haben wir gar keinen Spielraum. Die Schweiz wird daran gemessen, was jeder einzelne Kanton an gesetzlichen Bestimmungen erlaubt. Das heisst für uns, dass wir im Rahmen der bestehenden Regeln eine Stossrichtung wählen, bei der wir in einem bescheidenen Umfang weiterhin Forschung und Entwicklung oder den Aufbau von Arbeitsplätzen honorieren können.

Wann konkretisiert sich das?

Die Regierung hat Mitte Januar eine Auslegungsordnung vorgenommen. Im Herbst oder Winter wollen wir dem Parlament eine Vorlage unterbreiten. Wir dürfen dabei keine unterneh-



mensspezifische Förderung machen, also quasi eine Rückzahlung dessen, was einzelne Unternehmen künftig mehr abliefern müssen. Wir werden eine Regelung entwickeln, bei der die Förderinstrumente in die Breite gehen und in sich logisch sind.

Wie viele Unternehmen sind im Kanton St.Gallen davon betroffen?

Wenige, es geht um ein Volumen von etwa 15 Millionen Franken zusätzlicher Steuern. Unser Steuersatz ist heute schon relativ hoch, die Differenz zu den geforderten 15 Prozent ist nicht gross. Und natürlich werden die Unternehmen, die betroffen sind, von sich aus Steueroptimierungen vornehmen. Das bedeutet, der Ertrag aus der OECD-Mindeststeuer für den Kanton ist nicht so gross, wie es ursprünglich kolportiert wurde.

«Ich bin überzeugt, dass die freie Marktwirtschaft funktioniert.»

Im letzten September hat die Regierung die Schwerpunktthemen der Wirtschaftsstrategie neu formuliert. Der Kanton will unter anderem die Innovationskraft der Unternehmen stärken.

Dieses Ziel gibt es schon eine Weile, darum haben wir auf den Switzerland Innovation Park Ost hingearbeitet. Jetzt versuchen wir aber, weitere Akzente für ein Start-up-freundliches Umfeld zu setzen.

Betreibt denn St.Gallen zu wenig Innovationsförderung?

Vorerst zeigt sich, dass wir mit unseren Bemühungen grundsätzlich richtig liegen. Der Innovationspark als sichtbares Zeichen führte dazu, dass wir jetzt in der Start-up-Szene wahrgenommen werden. Auch mit dem weiteren Ausbau und der Attraktivitätssteigerung des Start Summit, der im März stattfindet, werden wieder sehr viele Interessierte nach St.Gallen kommen, was uns weltweit auf die Karte setzt.

Der Innovationspark bekommt demnächst einen neuen CEO. Wird dann auch der Fokus des Innovationsparks neu ausgerichtet?

Wir setzen auf die Innovationskraft und die Start-up-Förderung, das ist nach wie vor aktuell und richtig. Das heisst, dass der neue CEO etwa das gleiche Profil wie bisher haben muss, entscheiden wird das der Verwaltungsrat. Der Auftrag bleibt bestehen. Darüber hinaus müssen wir die Zusammenarbeit unter den verschiedensten Akteuren noch intensivieren.

Zwischen welchen Akteuren?

Wir wollen den Austausch zwischen der Fachhochschule OST, der HSG, dem Kantonsspital und der Empa fördern, aber auch mit Akteuren wie etwa der HSG-Startstiftung im Accelerator-Bereich und natürlich Ostschweizer Unternehmen.

In der Stadt St.Gallen hat es viel Wirtschafts-Know-how, technologieaffine Studenten fehlen hier – kann man den Austausch fördern?

Wir versuchen, die Zusammenarbeit zwischen der HSG und der ETH zu verstärken, dazu möchten wir Studentenprojekte unterstützen können. Es gibt tatsächlich ein Defizit: Vielen Teams, die an der HSG ein Start-up gründen, fehlt das technische Wissen. Umgekehrt fehlt einem ETH-Absolventen das ökonomische Wissen. Wir müssen die Leute erst zusammenbringen.

Wie schaffen Sie das?

An der ETH Zürich gibt es ein Student Project House, dort können Studenten für wenige hundert Franken Unterstützung erfahren und ein Projekt entwickeln. Wir möchten nun ein Pendant in St.Gallen aufbauen, an einer entsprechenden Vorlage arbeiten wir gerade. Hier kämen dann vor allem Betriebswirtschaftler von der HSG, um den Austausch mit ETH-Studenten zu suchen. Die Distanz zwischen Zürich und St.Gallen ist nicht riesig. Hier haben wir herausragende Chancen.

Die Verbindung ETH-HSG, von Wirtschaftsdenkern und Tech-Tüftlern, leuchtet ein. Mit den Ost-Standorten Buchs und Rapperswil-Jona gäbe es aber auch Technikkompetenz im eigenen Kanton – am falschen Standort?

Das würde ich nicht sagen. Selbstverständlich versuchen wir, diese beiden Standorte einzubinden. Es ist nicht eine Frage, wo Aktivitäten physisch stattfinden, entscheidend ist, dass sich die Leute vernetzen. Wir haben in Rapperswil-Jona und in Buchs je eine Aussenstelle des Startfeld-Netzwerks, wo sich Studenten beraten lassen können. Das funktioniert. Entscheidend ist zudem, dass es Räumlichkeiten gibt, wo jemand in einem bescheidenen Rahmen starten kann.

Das wäre doch der Innovationspark?

Ja, und es gibt ein Bedürfnis von Start-ups nach Räumlichkeiten in unmittelbarer Nähe des Bahnhofs St.Gallen. Die Start-Global-Stiftung bietet an der Unterstrasse Möglichkeiten, es braucht aber in Zukunft noch mehr. Räume, die nicht wahnsinnig top ausgebaut sein müssen. Es braucht vier Wände und die Möglichkeit, einen Computer anzuschliessen. Dann sollte das funktionieren.

Wie liegen die Chancen, dass der Switzerland Innovation Park Ost seine hoch gesteckten Ziele erreicht und die Akkreditierung wieder erhält?

Der Verwaltungsrat des Innovationsparks definiert, in welchen Bereichen er sich weiterentwickeln soll. Einer wird sicher Gesundheit sein, die Frage ist, mit welchem Geschäftsmodell wir uns positionieren können. Ich bin überzeugt, dass es spannende Ansätze in der Betreuung von Senioren zu Hause gibt, also Spitex mit technischen Hilfsmitteln. Vermutlich sind die Einsparungen auf die einzelnen Organisationen heruntergebrochen aber noch zu wenig gross, als dass es sich lohnt, gewisse Überlegungen flächendeckend auszurollen.

Ein weiteres Thema ist nach wie vor Sensorik.

Im Bereich der Biosensorik gäbe es konkrete Anwendungsfälle. Hier erhoffen wir uns von der geplanten ETH-Empa-Professur mit etwa 20 weiteren Wissenschaftlern wichtige Impulse.

Wann wird diese Professur Realität?

Der Kantonsrat hat den jährlichen Kantonsbeitrag von 500'000 Franken bereits 2024 bewilligt. Jetzt werden zwischen den beteiligten Akteuren die Vereinbarung und die Ausschreibung der Professur bereinigt. Es wird eine medizinische Professur, geführt von der ETH mit Forschungsräumlichkeiten und Labors am Kantonsspital und an der Empa St.Gallen.

Somit unmittelbar neben dem Innovationspark.

Genau. Wir wollen nicht nur Fachwissen im Bereich Gesundheit, Sensorik und Digitalisierung generieren, sondern dieses Know-how auch erfolgreich in die Wirtschaft transferieren.

Beeinflusst diese Professur auch die zukünftige Ausgestaltung des Medical Masters in St.Gallen?

Da gibt es noch keine direkte Verbindung, das ist eine eigene Schiene.

Im Amt für Wirtschaft steht ein Wechsel an der Spitze bevor. Gibt es bei dieser Gelegenheit auch eine neue Ausrichtung?

Der Aufgabenbereich bleibt gleich und breit. Eine Amtsleiterin oder ein Amtsleiter muss daher immer eine eierlegende Wollmilchsau sein. Auch wenn es in dem Amt viele Vollzugsaufgaben gibt, brauchen wir eine Persönlichkeit mit einem hohen Grad an Gestaltungswillen.

Von Unternehmen hört man, dass sie vor allem Industrie- und Gewerbeflächen brauchen.

Für kleinere Betriebe im Kanton finden sich Flächen. Was uns fehlt, sind grosse Areale, auch für neue Ansiedlungen grösserer Art, und vor allem dort, wo wir mit hochqualifizierten Arbeitsplätzen arbeiten können. Hier müssen wir etwas haben. Aktuell sind wir in Buchs, Sargans und Steinach daran, strategische Arbeitsplatzgebiete zu entwickeln.



Beat Tinner (FDP) wurde 2020 in den St.Galler Regierungsrat gewählt und leitet seither das Volkswirtschaftsdepartement. Aktuell ist er Regierungspräsident.

Einen zweiten Anlauf macht man auch für das grosse Projekt Wil West. Am 8. März wird darüber abgestimmt, und wieder argumentieren die Gegner mit dem Kulturlandverlust.

Dabei wird am Schluss netto mehr Landwirtschaftsland zur Verfügung stehen. In dieser Region von 22 Gemeinden muss der Kanton Thurgau gemäss Vorschriften Fruchtfolgeflächen kompensieren, zusätzlich wird der Kanton St.Gallen freiwillig weitere Flächen der Landwirtschaft zur Verfügung stellen. In Wil West kann ein verkehrstechnisch hervorragend erschlossener, hochwertiger Wirtschaftsstandort entstehen, der allen Beteiligten nützt – sogar der Landwirtschaft.

Text: Philipp Landmark

Bilder: Rebekka Grossglauser, zVg

Spielraum für Unternehmen und Innovation schaffen

Die Wirtschaftsminister der Ostschweizer Kantone setzen sich für eine liberale Marktordnung ein und wollen die Innovation fördern.

Der Staat kann unternehmerische Entscheide nicht abnehmen, aber für ein wirtschaftsfreundliches Klima sorgen, um Nachteile für die Schweizer Wirtschaft auf den Weltmärkten auszugleichen.

«Bilaterale III weiterführen»

Der Thurgauer Regierungsrat **Walter Schönholzer** (FDP), Chef des Departements für Inneres und Volkswirtschaft, hält fest: «Bund und Kantone sind in der Pflicht, die Rahmenbedingungen für die Wirtschaft attraktiv auszugestalten. Der Bund ist angehalten, sich weiterhin für eine liberale weltweite Handelspolitik einzusetzen. Er muss prioritär die stabilen und bewährten Verhältnisse mit der Europäischen Union, unserem wichtigsten Absatzmarkt, bewahren. Die Weiterführung und Vertiefung der Bilateralen III ist deshalb von zentraler Bedeutung. Gleichzeitig ist die aktive Verfolgung und der Abschluss von Freihandelsabkommen mit weiteren Staaten und Regionen zentral. Ein kleines Land ist auf möglichst freien Zugang zum Weltmarkt besonders stark angewiesen. Dazu ist aber auch die Unterstützung der Stimmbevölkerung an der Urne notwendig.» Schönholzer sagt auch, was vor Ort im Thurgau gemacht werden muss: «Aus kantonaler Sicht gilt es, attraktive Infrastrukturen bereitzustellen, eine aktive Innovationsförderung zu betreiben und administrative Hürden für Unternehmen abzubauen. Hier gibt es gerade in der Digitalisierung von Behördendienstleistungen noch einiges Potenzial.»

Als Regierungsrat von Appenzell Ausserrhoden steht **Dölf Biasotto** (FDP) dem Departement Bau und Volkswirtschaft vor. Auch er sagt: «Unsere Volkswirtschaft muss den Regeln der freien Marktwirtschaft folgen. Zu den Aufgaben des Bundes gehören Freihandelsabkommen mit neuen Märkten, zum Beispiel Indien, Chile usw. Der administrative Aufwand muss für die Unternehmen vereinfacht werden, beispielsweise bei der Mehrwertsteuer. Durch den regelmässigen Austausch mit Unternehmen und Verbänden kennt Appenzell Ausserrhoden die Anliegen der Firmen. Bund und Kantone haben für effiziente Verfahren und ein stabiles Rechtssystem zu sorgen.»

«Steuerliche Rahmenbedingungen optimieren»

Der regierende Landammann von Appenzell Innerrhoden, **Roland Dähler** (parteilos), sagt als Vorsteher des Volkswirtschaftsdepartements: «Bund und Kantone sollen primär für gute Rahmenbedingungen für die Wirtschaft sorgen und ihr keine Hürden in den Weg stellen.

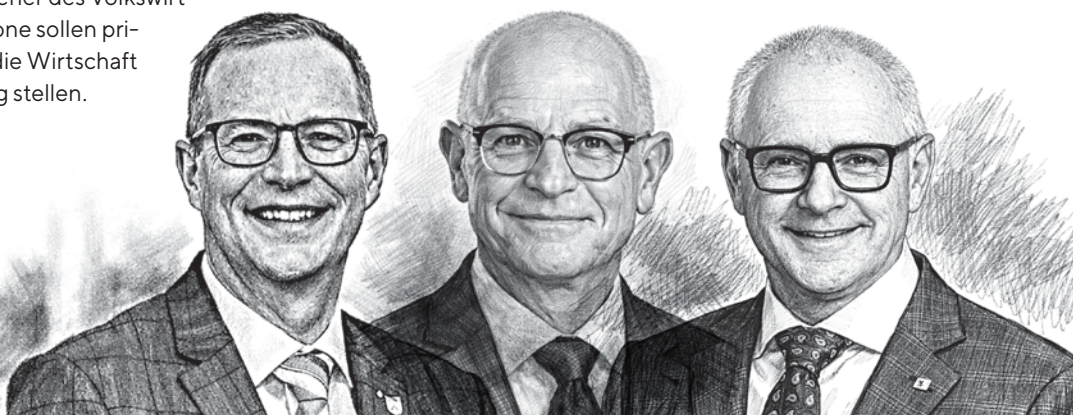
In Appenzell Innerrhoden heisst das: Wohnraum, Bauland, Verkehrsverbindungen und breitbandiges Internet bereitstellen.» Für die Wirtschaftsstrategie Innerrhodens bedeutet das: «Wir werden unsere Arbeiten weiterführen, Arbeitszonen entwickeln, die Breitband-Erschliessung weiter vorantreiben und auch die steuerlichen Rahmenbedingungen optimieren. Bei der Innovationsförderung wollen wir in Absprache mit unseren Arbeitgeberverbänden und in Zusammenarbeit mit den vorhandenen kantonalen, regionalen und nationalen Fördermöglichkeiten einen Schritt weiter gehen. Für Härtefälle stehen die bewährten Mittel wie zum Beispiel die Kurzarbeitsentschädigung zur Verfügung.»

Die Kantone können der Wirtschaft gute Rahmenbedingungen bereitstellen, die Unternehmen müssen letztlich aber selbst am Markt agieren. Der Ausserrhoder Wirtschaftsminister **Dölf Biasotto** sagt dazu: «Die exportorientierten Unternehmen müssen flexibel auf veränderte Marktbedingungen reagieren. Zum Beispiel durch die Erschliessung neuer Märkte, Anpassung der Preispolitik oder Optimierung von Lieferketten. Investitionen sind weiterhin nötig: Sei es, um günstiger zu produzieren oder neue Dienstleistungen und Produkte anzubieten. Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, ist auch die kontinuierliche Investition in die Weiterbildung der Mitarbeiter notwendig. Die Förderung von Fachwissen und digitalen Kompetenzen sichert die Innovationskraft unserer Unternehmen.»

«Neue Märkte erschliessen»

Sein Innerrhoder Amtskollege **Roland Dähler** erklärt: «Unternehmer sind sich mittlerweile gewohnt, sich schnell auf Krisensituationen einzustellen. In dieser Situation gilt es vor allem, Ruhe zu bewahren und sich auf die Stärken des eigenen Unternehmens zu konzentrieren. Selbstverständlich gehören dazu ebenfalls die Daueraufgabe der Effizienzsteigerung und das Kostenbewusstsein.» Ähnlich sieht es der Thurgauer Regierungsrat **Walter Schönholzer**: «Die exportorientierten Unternehmen müssen flexibel auf veränderte Marktbedingungen reagieren. Zum Beispiel durch die Erschliessung neuer Märkte, Anpassung der Preispolitik oder Optimierung von Lieferketten. Investitionen sind weiterhin nötig: Sei es, um günstiger zu produzieren oder neue Dienstleistungen und Produkte anzubieten. Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, ist auch die kontinuierliche Investition in die Weiterbildung der Mitarbeiter notwendig. Die Förderung von Fachwissen und digitalen Kompetenzen sichert die Innovationskraft unserer Unternehmen.»

Walter Schönholzer (TG), **Roland Dähler** (AI) und **Dölf Biasotto** (AR).





Fabian Chiozza, CFO VAT Group.

Investitionen in Innovationen

Ostschweizer Unternehmen zeigen sich in einem immer anspruchsvolleren Wettbewerb anpassungsfähig und konsequent innovativ.

Warten, bis andere für einen die Kohlen aus dem Feuer holen, ist nicht die Sache von Ostschweizer Unternehmen. Sie wissen, wie sie aus eigener Kraft auf die aktuelle Weltlage reagieren können.

In Innovationen investieren

«In einem herausfordernden Umfeld sind stabile interne Strukturen und eine klare strategische Ausrichtung entscheidend. Für uns heisst das konkret: kurze Kommunikationswege, schnelle und effiziente Entscheidungsfindung sowie eine nahbare Führung», sagt Jens Breu, CEO der SFS Group. «Der zentrale Erfolgsfaktor bleibt unsere Local-for-Local-Strategie: Wir produzieren dort, wo unsere Kunden sind. Dadurch sind wir weniger anfällig gegenüber den globalen handelspolitischen Umbrüchen, und unsere Kunden profitieren von einer erhöhten Liefersicherheit dank robuster und nachhaltiger Lieferketten.»

Weiter hält Breu fest: «Gleichzeitig ist es unerlässlich, noch intensiver in Innovationen zu investieren und unseren Servicegrad konsequent hochzuhalten. Nur wenn wir technologische Weiterentwicklung, kundenspezifische Lösungen und operative Exzellenz miteinander verbinden, können wir auch in einem anspruchsvollen Umfeld der bevorzugte Partner unserer Kunden bleiben und uns weiterhin vom Wettbewerb differenzieren.»

MINT-Kompetenzen stärken

«In einem Umfeld aus geopolitischer Unsicherheit und konjunkturellem Gegenwind ist unternehmerische Anpassungsfähigkeit zentral. Die Wirtschaft muss ihre internationale Ausrichtung sichern und diversifizieren, Abhängigkeiten reduzieren und neue Märkte erschliessen», sagt Fabian Chiozza, CFO der VAT-Group. «Unternehmen können aus eigener Kraft ihre Markt- und Kundenbasis verbreitern, Lieferketten resilienter gestalten sowie Produktivität und Energieeffizienz steigern. Investitionen in Innovation, Automatisierung, Digitalisierung und MINT-Kompetenzen bei potenziellen Arbeitskräften stärken die Wettbewerbsfähigkeit auch bei höheren Kosten.» Gleichzeitig gelte es, als attraktive Arbeitgeber aufzutreten, durch Aus- und Weiterbildung sowie moderne Arbeitsmodelle. Für VAT heisst dies: «Fokus auf Effizienz, Innovation und Flexibilität.»

Verlässliche Rahmenbedingungen

Um absehbare Nachteile für die Wirtschaft durch Zölle und andere Handelshemmnisse auszugleichen, haben die Unternehmer klare Wünsche an den Staat: «Von der nationalen und kantonalen Politik wünsche ich mir, dass sie verlässliche, wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen schafft, nicht durch branchenspezifische Subventionen, sondern horizontal», sagt Fabian Chiozza. «Prioritär sind die Sicherung und der Ausbau von weltweiten Marktzugängen, um Zölle abzubauen. Ausserdem wichtig sind offene Arbeitsmärkte, Personenfreizügigkeit, effiziente Drittstaatenzugänge, bezahlbare Energie durch Kooperation mit Europa, also das Stromabkommen, sowie Infrastruktur: Energie, Verkehr und digitale Netze. Ergänzend braucht es innovationsfreundliche Bedingungen für Forschung und Start-ups sowie Kostenstabilität, insbesondere bei den Lohnnebenkosten.»

Ähnlich sieht es der CEO von SFS: «Wir pflegen hier am Standort Heerbrugg und an anderen Schweizer Standorten eine sehr konstruktive Zusammenarbeit mit den lokalen Behörden und den politischen Vertretern», sagt Jens Breu. «Zentral für die Industrie ist das Verhältnis zur EU, dem wichtigsten Handelspartner. Abstriche bei den handelspolitischen Rahmenbedingungen oder beim Zugang zum grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt würden die Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Industrieunternehmen massiv belasten.»

Jens Breu,
CEO SFS Group.



Verlässliche Rahmenbedingungen schaffen

Viele Politiker in der Ostschweiz sind nahe am Puls der Wirtschaft und kennen deren Bedürfnisse.

«Schweizer Unternehmer sind sich Anpassungen an ständig ändernde Rahmenbedingungen gewohnt. Das schnelle Tempo der Verwerfungen stellt aber eine Herausforderung dar, insbesondere wegen der Tatsache, dass Exporte über die Hälfte der Wirtschaftsleistung der Schweiz ausmachen», sagt **Kris Vietze**, Nationalrätin (FDP), Präsidentin der Industrie- und Handelskammer Thurgau und Mitinhaberin der Baumer Group. «Werden diese Exporte erschwert oder reduziert, trifft dies das ganze Land – früher oder später spürt es jeder von uns. Es heisst also weiterhin, auf eine hohe Kosteneffizienz bei exzellenter Qualität und gleichzeitig starker Innovation zu setzen, um sinkende Margen und Auftragsrückgänge aufzufangen. Das ändert sich auch in der aktuellen Weltlage nicht.»

Bestehende Märkte sichern, neue eröffnen

Was der Staat in der aktuellen Situation tun soll, ist für Vietze klar: «Absolut essenziell sind gute und stabile Rahmenbedingungen. Es ist aber nicht die Aufgabe des Staates, aus der Marktwirtschaft entstehende Nachteile auszugleichen. Eingriffe des Staates verzerren den Wettbewerb und verzögern die Weiterentwicklung. Instrumente wie beispielsweise Kurzarbeit helfen allerdings bei einer Anpassung. Die Schweiz ist abhängig vom Freihandel, möglichst zollfrei und vor allem nach fairen, klaren Regeln. Die Bilateralen III sichern uns die Rahmenbedingungen, wenigstens in Europa so zu wirtschaften, wie wir es benötigen. Vor dem Hintergrund der instabilen geopolitischen Lage zeigt sich die grosse Bedeutung der Verträge mit der EU für unser kleines Land in aller Klarheit.

Es führt also kein Weg daran vorbei, bestehende Märkte zu sichern, neue zu eröffnen und gleichzeitig die Kosten des Staatswesens einzudämmen, damit den Menschen genug im Portemonnaie bleibt.»

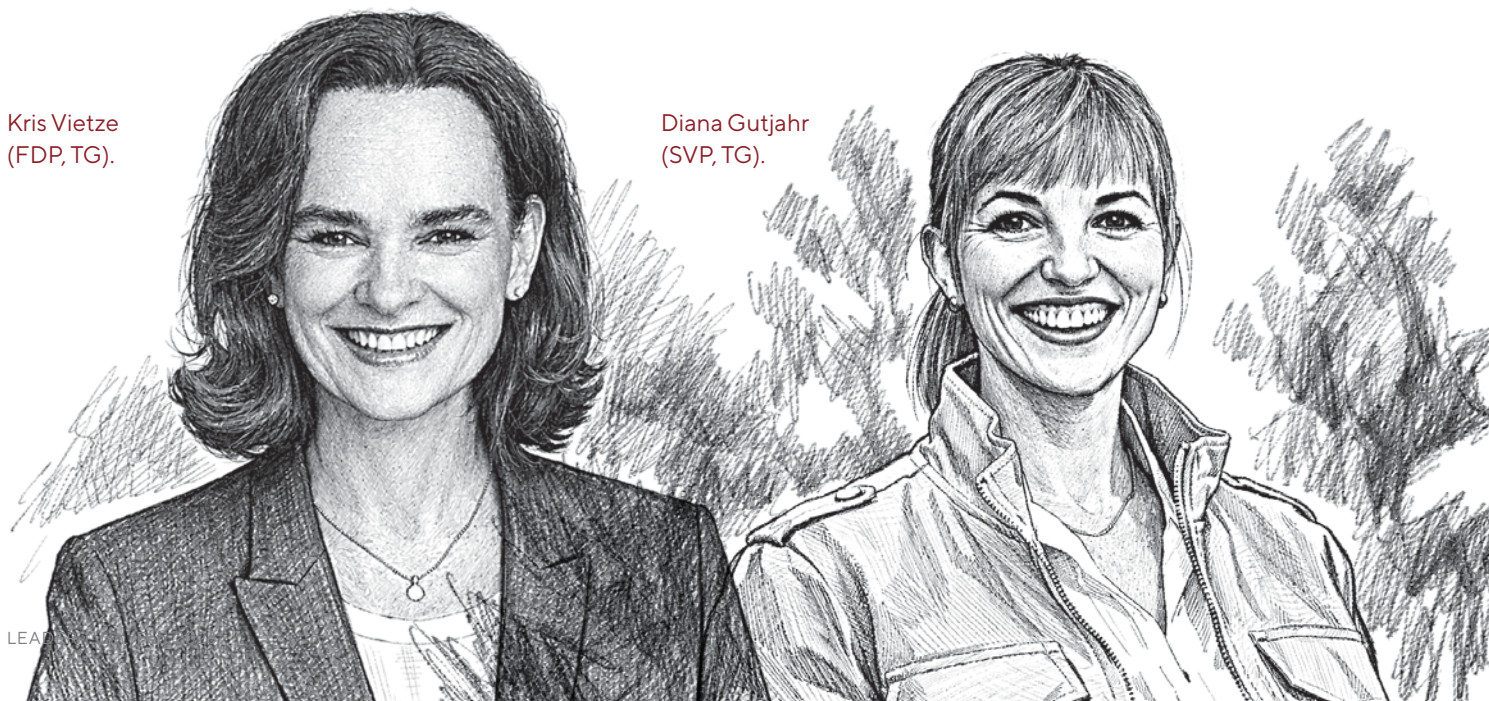
Nicht überraschend wirbt die andere Thurgauer Unternehmerin und Nationalrätin nicht für die Bilateralen III. **Diana Gutjahr** (SVP), Mitinhaberin der Ernst Fischer AG und Präsidentin des Gewerbeverbands Thurgau, betont, dass Bund und Kantone Regierungen bräuchten, «die entschlossen im Interesse der Schweiz und ihrer Kantone handeln. Zentrale Voraussetzung dafür sind wettbewerbsfähige Energiepreise, insbesondere für energieintensive Branchen. Gleichzeitig muss der weitere Ausbau der Sozialwerke gebremst werden, damit steigende Lohnnebenkosten die Unternehmen nicht erdrücken. Die fortschreitende Deindustrialisierung ist zu stoppen, die Deregulierung mit mehr Nachdruck voranzutreiben. Zudem braucht es Fairness bei den Baumaterialien: Öffentliche Bauten müssen materialneutral und nach objektiven Kriterien erfolgen – ideologische Privilegien für den Holzbau sind fehl am Platz, wenn Wertschöpfung und Arbeitsplätze im Inland gesichert werden sollen.»

Kompetenzen stärken, Innovation vorantreiben

Als Unternehmerin erklärt Gutjahr: «Resilienz heisst für die Schweizer Industrie nicht Abkehr vom Kerngeschäft, sondern dessen konsequente Weiterentwicklung. Unternehmen müssen ihre bestehenden Kompetenzen stärken, Innovation vorantreiben und gleichzeitig neue Märkte prüfen, auch durch gezielte Investitionen ausserhalb Europas. Parallel dazu braucht es mehr unternehmerischen Druck auf die Politik für wettbewerbsfähige Energiepreise, weniger Regulierung und stabile Rahmenbedingungen. 2026 wird im Standortwettbewerb eine entscheidende Wegmarke für die Industrie Schweiz.»

Kris Vietze
(FDP, TG).

Diana Gutjahr
(SVP, TG).



Der St.Galler Kantonsrat (FDP) und Unternehmer **Oskar Seger** erwartet vom Staat vor allem einen Verzicht auf planwirtschaftliche Eingriffe und fordert vielmehr bessere Rahmenbedingungen: «Bereits im September reichte die St.Galler FDP dazu ein Vorstosspaket im Kantonsrat ein. Gute Rahmenbedingungen beginnen bei den klassischen Standortfaktoren: mehr Freiheit, weniger Bürokratie, zukunftsfähige Bildung, stabile internationale Beziehungen und innovationsfreundliche Politik. Es geht aber auch um konkrete Projekte wie Wil West, die Kantonsstrasse zum See oder höhere Erwerbsanreize durch die Abschaffung der Heiratsstrafe, die über Fortschritt oder Hintertreffen entscheiden.»

Infrastrukturaufgaben wahrnehmen

Als Teilhaber der Seger Ingenieure GmbH weiss Oskar Seger, dass die Ostschweizer Unternehmen schon oft bewiesen haben, dass sie Krisen meistern können. «Dank unternehmerischer Freiheit, Innovationskraft und dem täglichen Einsatz jener, die Tag für Tag den Wecker stellen. Dafür braucht es jedoch weiterhin gute Rahmenbedingungen. Diese entstehen nicht von selbst – dafür müssen wir Unternehmer uns vermehrt auch politisch einsetzen», und zwar, wie Seger als neuer Präsident der Kantonalpartei anfügt, «am besten bei der FDP».

Für Ständerat **Beni Würth** (Mitte, SG) ist es vorab entscheidend, dass der Staat die Infrastrukturaufgaben effektiv wahrnimmt. Dabei verweist er unter anderem auf Energiesicherheit auch im Winter, Mobilität auf Strasse und Schiene, Arealentwicklungen für wirtschaftliche Schwerpunktgebiete sowie digitale Infrastruktur wie etwa eine 5G-Basisversorgung. Die Ver- und Entsorgung müssten auch im Sinne der Kreislaufwirtschaft funktionieren. «Diese Kernaufgaben sind zwingend zu erfüllen und die Regulierungen, die vieles verhindern oder bremsen, konsequent anzupassen. Wenn wir hier nicht einen Turnaround schaffen, droht ein Infrastrukturnotstand wie in anderen Ländern. Das würde enorme volkswirtschaftliche Kosten nach sich ziehen. Wir verwalten allzu sehr die Errungenschaften der Vorgängergenerationen und verkennen den dringenden Handlungsbedarf. Des Weiteren müssen wir alles daran setzen, dass die vielen guten Geschäftsideen von Start-ups nicht wegen fehlendem Risikokapital weiter abwandern. Es ist zentral, diese in der Schweiz, speziell auch in der Ostschweiz, zu halten und zu entwickeln.»



Beni Würth (Mitte, SG).

EU-Beziehungen festigen

Würth sieht auch durch seine Mandate in der Wirtschaft, dass in vielerlei Hinsicht die regelbasierte Weltordnung erodiert, «aber nicht überall», wie er betont. «Es bestehen nach wie vor Chancen. Beispielsweise ist das Netz von Freihandelsabkommen mit den Asean-Staaten, Indien und Mercosur zu etablieren beziehungsweise weiter zu festigen. Und natürlich ist es zentral, dass wir mit unserem wichtigsten Handelspartner, der EU, die Beziehungen nun endlich auf eine verlässliche und stabile Basis stellen.» Die Unternehmen seien agil, nutzten ihre Chancen, steigerten ihre Produktivität und entwickelten ihre Geschäftsmodelle weiter. «Aber sie brauchen verlässliche Rahmenbedingungen und ein wirtschaftsfreundliches regulatorisches Umfeld.»



Oskar Seger (FDP, SG).

Text: Philipp Landmark
Bilder: LEADER/KI



Daniel und Reto Frei:

Genuss ohne Fleisch.

«Wir gingen dorthin, wo uns die Gäste wollten»

Vor einem Vierteljahrhundert gründeten die Brüder Daniel, Reto und Christian Frei zusammen mit Rolf Hiltl «Tibits» als vegetarisches Nischenprojekt. Heute ist daraus eine feste Grösse in der Schweizer Gastronomie geworden. Zum Jubiläum sprechen Daniel und Reto Frei über ihre Anfänge, ihre Rheintaler Wurzeln und darüber, warum Wachstum für sie nie Selbstzweck war.

Daniel und Reto Frei, Sie haben 1998 mit «Project V» am Businessplan-Wettbewerb der ETH Zürich und McKinsey teilgenommen. Wie kam es zu dieser Teilnahme, und was wollten Sie damals mit Ihrem Konzept beweisen?

DF: Reto war damals Student an der ETH und erfuhr vom Wettbewerb. Er erzählte zu Hause mir und unserem Bruder Christian davon und fragte, ob wir eine Idee hätten, um daran teilzunehmen. Gemeinsam kamen wir rasch auf «Project V»: hochwertige vegetarische Fast-Food-Restaurants. Wir waren bereits damals Vegetarier und vermissten einen Ort, an dem genussvolles vegetarisches Essen und Trinken in einem modernen und gemütlichen Ambiente angeboten wird. Unter Fast Food verstanden wir, dass man sich schnell und trotzdem genussvoll und gesund verpflegen kann. Zu unserer Überraschung wurden wir am Wettbewerb gleich zweimal prämiert, für die Geschäftsidee und für den Businessplan.

Wie hat Ihr Aufwachsen im Rheintal Ihre Werte und die Entscheidung beeinflusst, Tibits zu gründen?

RF: Wir sind sehr bodenständig aufgewachsen. Als vier Jungs zu Hause waren wir es gewohnt, im Haushalt mitzuhelfen. Unsere Mutter, ursprünglich aus Italien, hat uns früh das Kochen beigebracht. So entstand die Liebe zum Essen und Trinken und auch zum Gastgebersein.

Sie haben aus ethischen Gründen beschlossen, kein Fleisch zu essen. Wie stark hat diese persönliche Überzeugung das Tibits-Konzept geprägt?

DF: Tibits haben wir tatsächlich aus einem eigenen Bedürfnis gegründet, da wir Brüder bereits zu jener Zeit alle Vegetarier waren. Uns fehlte ein Restaurant, in dem man schnell und genussvoll in einem unkomplizierten Ambiente essen konnte, ohne sich rechtfertigen zu müssen, warum man auf Fleisch verzichtet.

Sie sind Brüder und Mitgründer. Wie haben Sie die Aufgaben und Verantwortlichkeiten bei Tibits von Anfang an untereinander aufgeteilt?

RF: Wir sind sehr unterschiedlich und ergänzen uns. Christian war lange für das Ästhetische und die Raumgestaltung verantwortlich, er ist seit Ende 2019 nicht mehr bei Tibits tätig. Daniel ist der Gralshüter der Tibits-Kultur.

DF: Reto fördert neue Ideen und die Weiterentwicklung. Unser Bruder Andreas ist später dazugestossen und seit über 15 Jahren für die Finanzen zuständig.

Welche Rolle spielte die Zusammenarbeit mit der Hiltl-Familie und Rolf Hiltl bei der Umsetzung Ihrer Idee und dem Aufbau der ersten Tibits-Filiale?

DF: Rolf Hiltl hat aus der Zeitung von unserer Idee erfahren, darin hatten wir erwähnt, dass wir einen Gastropartner suchen. Auf dem Foto erkannte er uns als Stammgäste des Hiltls und schrieb uns eine Mail. Bei gemeinsamen Treffen stellten wir fest, dass wir ähnliche Werte teilen und uns gut ergänzen. Gemeinsam entwickelten wir den Businessplan weiter und gründeten eine Firma. Zu Beginn konnten wir stark von der über 100-jährigen gastronomischen Erfahrung des Hiltls profitieren, es gab einen Vertrauensbonus.

«Tibits entstand aus einem eigenen Bedürfnis.»

Das Buffet-Konzept war zentral für Tibits. Wie haben Sie entschieden, dass Selbstbedienung und Abrechnung nach Gewicht das richtige Modell ist?

RF: Das Hiltl hatte bereits ein Buffet in seinem Konzept. Christian hatte dann die Idee, dies bei Tibits zu integrieren, da der Gast seinen Teller sehr flexibel zusammenstellen kann. Zudem konnten wir zum Start die Bestseller aus dem Hiltl-Angebot übernehmen. Das half, dass die Gäste unser Konzept am ersten Standort im Zürcher Seefeld von Beginn weg sehr positiv aufgenommen haben.

Heute gibt es zahlreiche Tibits-Standorte in der Schweiz und im Ausland. Welche strategischen Überlegungen haben Sie bei der Expansion geleitet?

DF: Wir sagten immer, dass wir dorthin gehen, wo die Gäste uns wünschen. Von Beginn weg war die Idee, Tibits in mehreren Städten anzubieten, jedoch ohne konkreten Zeitplan. Sehr wichtig ist, dass Lage und Lokalität stimmen. Die Suche danach kann teils Jahre in Anspruch nehmen.

Was waren in den ersten Jahren die grössten operativen oder gesellschaftlichen Hürden, als vegetarische beziehungsweise pflanzenbasierte Küche noch ein Nischenthema war?

DF: Vor allem ausserhalb von Zürich gab es viele Vorurteile gegenüber vegetarischem Essen. So dauerte der Aufbau von Tibits in Winterthur mehrere Jahre, da die Gäste deutlich skeptisch waren.

CONTINUUM zum Thema Coaching & Konfliktlösung:

Söhne sind klüger als ihre Väter!

Machen Sie sich keine Sorgen um Ihre Firma. Die neue, jüngere Generation weiss, was sie tut. Als Nachfolgeexperten mit langjähriger Erfahrung begleiten wir Sie und Ihre Kinder in die neue Zukunft: www.continuum.ch

CONTINUUM AG | St. Gallen | Zürich | Bern | Staufien b. Lenzburg
Unternehmensentwicklung | Nachfolgeprozess | Finanzierung | Mediation



LOTSE – Hilfe nach Hirnverletzung

LOTSE begleitet Menschen mit Hirnverletzungen nach der stationären Behandlung und unterstützt sie beim Übergang in die Nachsorge – individuell, nachhaltig und kostenlos.

Es kann alle treffen

Hirnverletzungen und die daraus resultierenden Ausfälle verursachen der Schweizer Wirtschaft jedes Jahr Kosten in Millionenhöhe. Das Ziel von Viv ist es, diese Kosten durch gezielte Wiedereingliederung zu reduzieren und Betroffenen frühzeitig die Unterstützung zu geben, die sie für ein eigenständiges Leben brauchen.



Fredy Fässler
Ehemaliger
Regierungsrat,
Betroffener
und Botschafter
von LOTSE

«LOTSE begleitet Menschen mit Hirnverletzungen auf ihrem Weg zurück ins Leben. Mit Ihrer Spende können Sie diese wichtige Unterstützung ermöglichen.»

LOTSE ist ein kostenloses Angebot. Ihre Unterstützung hilft, den Betroffenen den Weg zurück in den Alltag zu erleichtern.

Jetzt spenden



Viv.



Tibits wurde im Jahr 2000 von den Brüdern Reto, Daniel und Christian Frei gemeinsam mit Rolf Hiltl gegründet. Das vegetarische Restaurantkonzept setzte früh auf Selbstbedienung und ein Buffet-Angebot. Was in der Schweiz lange als Nische galt, ist heute an 14 Standorten in der Schweiz (13) und Deutschland (1) vertreten; dazu kommt aktuell ein Pop-Up-Restaurant in Lausanne. In der Ostschweiz befindet sich ein Tibits am Bahnhofplatz 1a in St.Gallen. Das Restaurant ist sieben Tage pro Woche geöffnet und bietet am Sonntag einen Brunch an.



tischer waren, in einem vegetarischen Restaurant essen zu gehen. Unsere Fans halfen damals stark mit, Skeptiker mit einem Besuch bei uns zu überzeugen. Viele erkannten danach, dass vegetarisches Essen sehr fein sein kann und man Fleisch nicht vermisst.

RF: Das ist auch unser Ziel seit Beginn. Aufgrund des raschen Wachstums mussten wir uns organisatorisch immer wieder neu erfinden und anpassen. Als Quereinsteiger war vieles Learning by doing.

«Vegetarisches Essen musste zuerst Vorurteile abbauen.»

Wie haben Sie erlebt, wie sich die Einstellung zu pflanzenbasierter Ernährung in der Schweiz in den letzten 25 Jahren verändert hat?

DF: Lange wurden wir etwas belächelt und nicht so ernst genommen, nach dem Motto: Ich finde vegetarisch gut, aber nicht für mich. Seit etwa 2015 hat sich in der breiten Gesellschaft etabliert, dass genussvolles Essen auch ohne Fleisch funktioniert und man nicht auf Genuss verzichten muss. Auch der Wandel bei den Ernährungsempfehlungen hat hier einen Schub gebracht.

RF: Viele Menschen haben ihren Fleischkonsum überdacht, auch aus Umwelt- und Tierethikgründen. Wir durften dabei ein Pionier sein, indem wir unseren Gästen, ohne zu missionieren, einen Ort geboten haben, an dem man genussvoll und gesund essen und trinken kann.

Wenn Sie auf 25 Jahre Tibits zurückschauen, was ist Ihr wichtigster Lernpunkt, und welche Ziele haben Sie für die nächsten zehn Jahre?

DF: Wir sind sehr dankbar für unser langjähriges Team, das die Philosophie mitträgt und Tibits täglich lebt. Ohne dieses Engagement ginge es nicht. Wichtig war und ist für uns, unseren Werten treu zu bleiben und gleichzeitig offen für Neues zu sein. Ein zentraler Grundsatz ist, die Gästeperspektive beizubehalten und nur Gerichte anzubieten, die wir auch unseren Freunden zu Hause auftragen würden.

RF: Für die nächsten zehn Jahre wünschen wir uns, dass Tibits weiterhin im Zeitgeist bleibt und sich gemeinsam mit unserem Team und unseren Gästen weiterentwickelt. Schön wäre es, das kulinarische Angebot auch in kleineren Schweizer Städten bereichern zu können.

Text: Patrick Stämpfli

Bilder: Rebekka Grossglauser, zVg

2



Désirée Klingler:

**Qualität
vor Herkunft.**

«Swissness ist kein Zuschlagskriterium»

Der Zuschlag der SBB für einen Grossauftrag an Siemens hat eine wirtschafts- und industrie-politische Debatte ausgelöst; der unterlegene Bewerber Stadler Rail hat den Vergabeentscheid beim Bundesverwaltungsgericht angefochten. Prof. Dr. Désirée Klingler, Rechtsanwältin und Assistenzprofessorin für Verwaltungsrecht an der HSG, weiss, welche Spielräume das öffentliche Beschaffungsrecht lässt und wo dessen Grenzen liegen.

Désirée Klingler, die Vergabe des SBB-Grossauftrags an Siemens sorgt für Diskussionen. Wie beurteilen Sie den Entscheid aus verwaltungsrechtlicher Sicht?

Nach geltendem Beschaffungsrecht scheint die Ausschreibung der SBB korrekt erfolgt zu sein. Die Angebote und deren Auswertung sind allerdings nicht öffentlich. Bei der Festlegung und Bewertung der Zuschlagskriterien wie Preis, Qualität oder Nachhaltigkeit verfügen Vergabestellen über einen erheblichen Ermessensspielraum. Den Zuschlag erhält das vorteilhafteste Angebot. Stadler Rail hat das Recht, die Vergabe vom Bundesverwaltungsgericht überprüfen zu lassen. Das Gericht kann jedoch nur prüfen, ob dieses Ermessen überschritten oder missbraucht wurde. Der Grundgedanke ist klar: Die öffentliche Hand soll selbst bestimmen können, was sie beschafft.

Die SBB verweist auf tiefere Kosten über den gesamten Lebenszyklus der Züge. Welche Bedeutung haben solche Berechnungen aus rechtlicher und wirtschaftlicher Sicht?

Lebenszykluskosten umfassen sämtliche Kosten von der Rohstoffgewinnung über die Nutzung bis zur Entsorgung. Seit der Revision des Beschaffungsgesetzes 2019 sind sie ausdrücklich als mögliches Zuschlagskriterium vorgesehen. Bei deren Berücksichtigung wird der Fokus bewusst vom reinen Kaufpreis auf die langfristige Wirtschaftlichkeit gelenkt. Für Unternehmen bedeutet das, Kosten über Jahrzehnte hinweg und entlang der Lieferkette zu optimieren.

«Entscheidend ist das vorteilhafteste Angebot.»

Stadler kritisiert den Abfluss von Wertschöpfung ins Ausland. Darf der Produktionsstandort überhaupt berücksichtigt werden?

Bei Vergaben über dem WTO-Schwellenwert dürfen weder Produktionsstandort noch Swissness als Zuschlagskriterium berücksichtigt werden. Das ergibt sich aus dem Nichtdiskriminierungsprinzip des WTO-Beschaffungsabkommens, das die Schweiz ratifiziert hat. Solche wirtschaftspolitischen Herkunftspräferenzen dürfen nach aktuellem Recht nicht in Grossvergaben einfließen.

Gibt es dennoch Spielräume, um nationale oder regionale Industriekompetenz indirekt zu berücksichtigen?

Ja. Die Festsetzung und Auswertung von qualitativen Kriterien liegen im Ermessen der Behörde. Zum Beispiel können Aspekte wie Nachhaltigkeit über kürzere Transportwege und die damit einhergehenden geringeren Emissionen in die Bewertung einfließen. Zudem dürfen bei unterschwelligen Vergaben oder bei Ausnahmen vom Beschaffungsrecht, etwa aus Gründen der inneren oder äusseren Sicherheit, herkunfts- oder standortbezogene Kriterien angewendet werden.

Stadler verweist auf bewährte Technologien und langjährige Betriebserfahrung. Wie stark dürfen qualitative Kriterien im Wettbewerb gewichtet werden?

Vergabestellen haben bei der Gewichtung der Zuschlagskriterien einen grossen Ermessensspielraum. Qualitative Kriterien wie Erfahrung, technische Zuverlässigkeit sowie ökologische oder soziale Aspekte können stark gewichtet werden. Eine gesetzliche Obergrenze gibt es nicht. Die Rechtsprechung hat Qualitätskriterien kürzlich Nachdruck verliehen. Das Bundesverwaltungsgericht stellte 2019 klar, dass der Wirtschaftlichkeitsgrundsatz keinen Anspruch auf das «richtige» Produkt begründet. Entscheidend ist nicht, ob Preis oder Qualität überwiegt, sondern ob der Entscheid vertretbar ist. Eine Grenze wäre wohl erreicht, wenn der Preis gar keine Rolle mehr spielen würde.

Wo liegen aus Ihrer Sicht die häufigsten Angriffspunkte bei Beschwerden gegen Grossvergaben?

Auswertungen von Beschaffungsbeschwerden zwischen 2007 und 2022 zeigen vier Hauptrüfen: Ungleichbehandlung von Anbietern, mangelnde Transparenz bei Kriterien und Gewichtung, Vorbefassung oder Ausschluss von Anbietern sowie prozedurale Fehler wie fehlende Akteneinsicht. Insgesamt schützt das Bundesverwaltungsgericht Entscheide der Vergabestellen häufiger, als dass es sie aufhebt. Gerade bei der SBB liegt die Umstossquote im Vergleich zu anderen Bundesbehörden tiefer. Das spricht für eine hohe Stabilität der Entscheide.

Welche Hürden muss eine Beschwerde wie jene von Stadler überwinden, um erfolgreich zu sein?

Erfolgreich sind Beschwerden, wenn eine Vergabestelle ihr Ermessen überschritten oder missbraucht hat. Solche Fälle sind selten. Beispiele wären, wenn ein gefordertes Preis-kriterium bei der Bewertung faktisch nicht berücksichtigt wird oder ein Auftrag freihändig, d. h. direkt an einen Anbieter, vergeben wird, ohne dass ein Ausnahmetatbestand vorliegt.



Beschwerdeverfahren können Projekte aber verzögern.

Absolut. Verfahren vor dem Bundesverwaltungsgericht dauern im Durchschnitt rund ein Jahr. Häufig wird zudem die aufschiebende Wirkung verlangt, sodass der Vertrag vorerst nicht abgeschlossen werden kann. Kritisch wird dies insbesondere dann, wenn Versorgungslücken drohen oder veraltete Systeme länger als geplant betrieben werden müssen. Positiv ist, dass das Bundesverwaltungsgericht in der Regel die letzte Instanz ist. Das sorgt insgesamt für schnellere Entscheide und Planungssicherheit.

Welche Signalwirkung haben solche Entscheide für Schweizer Industrieunternehmen?

Im Zentrum steht das beste Gesamtangebot. Schweizer Unternehmen können sich nicht nur über den Preis, sondern auch über Qualität, Zuverlässigkeit und Nachhaltigkeit positionieren. Der internationale Wettbewerb erhöht den Druck, fördert aber gleichzeitig Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, auch über den Heimmarkt hinaus.

Sehen Sie Anpassungsbedarf, um öffentliche Beschaffungen transparenter zu machen?

Transparenz und Controlling sind zentrale Hebel. Mehr Transparenz auch nach der Vergabe würde es ermöglichen zu prüfen, ob öffentliche Mittel im Sinne der wirtschaftlichen und nachhaltigen Zielsetzungen eingesetzt wurden. Länder wie Grossbritannien oder die USA gehen hier weiter. Bewertungsmatrizen und Verträge werden heute nicht publiziert. Das ist ein gesetzgeberischer Abwägungsentscheid zwischen Verwaltungsautonomie und öffentlichem Interesse. Ein Swissness-Kriterium sehe ich kritisch, da es dem WTO-Abkommen widersprechen würde. Dieses eröffnet Schweizer Unternehmen gleichzeitig den Zugang zu ausländischen Beschaffungsmärkten, wovon auch Firmen wie Stadler Rail profitieren.

Text: Patrick Stämpfli

Bilder: Rebekka Grossglauser

Anzeige



WEBERPARTNER



www.wpag.ch

25 JAHRE WEBER GRUPPE

NEUES ZENTRUM FÜR INNOVATION

Die Weber Gruppe feiert ein Vierteljahrhundert Erfolg – und beschenkt sich zum Jubiläum gleich selbst: Der W+P Engineering Campus in Wil wird Realität. Mit drei modernen Bürohäusern im Titlisquartier schaffen wir bis Mitte 2027 Raum für über 300 Arbeitsplätze, samt Synergien für die Bau- & Immobilienbranche.

ks datawerk ag verstärkt Geschäftsleitung

Altstätten: Thomas Lüchinger ist per 1. Januar 2026 neu in die Geschäftsleitung berufen worden. Mit seiner langjährigen Erfahrung, seiner fundierten Prozesskompetenz und seinem starken Fokus auf Qualität und Sicherheit verstärkt er das Führungsteam gezielt.

Thomas Lüchinger ist seit 1. Januar 2019 bei der ks datawerk ag tätig. Der Vereins- und Familienmensch startete als Abacus-Berater in den Bereichen Auftragsbearbeitung, Tools und Projektverwaltung und entwickelte sich kontinuierlich weiter. Im Sommer 2025 übernahm er die Leitung des Teams «Auftragsbearbeitung, PPS, Tools und Projektverwaltung». Zuvor war Lüchinger bei der Firma Jansen AG interner PLM Software-Berater. In seiner Freizeit, wenn er nicht gerade joggt, spielt er Tennis oder Fussball.

Neben seiner praktischen Erfahrung verfügt Thomas Lüchinger über eine Weiterbildung zum Betriebswirtschafter HF und befindet sich aktuell in der Weiterbildung an der FH OST zum CAS Business Process Management. Diese Kombination aus Praxisnähe und betriebswirtschaftlichem Know-how bildet eine starke Basis für seine neue Rolle in der Geschäftsleitung.

Zertifizierung, Sicherheit, Weiterentwicklung

In seiner Funktion übernimmt Thomas Lüchinger unter anderem die Verantwortung für die ISO-Zertifizierungen sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems. Zudem fungiert er als IT-Sicherheitsbeauftragter (IT-SIBE) auf Geschäftsleitungsebene. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Analyse, Gestaltung und Optimierung interner Prozesse, um Effizienz, Qualität und Compliance nachhaltig sicherzustellen. Darüber hinaus arbeitet Thomas Lüchinger eng mit dem Geschäftsführer Roman Vorburger an der Weiterentwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Strategische Weiterentwicklung im ERP- und Hosting-Markt

Mit dem Eintritt von Thomas Lüchinger in die Geschäftsleitung stärkt die ks datawerk ag gezielt ihre Positionierung im sich wandelnden ERP- und Hosting-Markt. Die steigende Nachfrage nach stabilen, sicheren und skalierbaren Abacus-Hosting-Lösungen, insbesondere bei KMU, eröffnet neue Chancen. Gleichzeitig gewinnt das ERP-System zunehmend an Bedeutung als zentrale Daten- und Prozessplattform für Analytics, Reporting und künftig auch KI-gestützte Auswertungen. Weitere Wachstumspotenziale liegen in der Erweiterung des Leistungsportfolios entlang von Abacus, etwa durch Business-Intelligence- und Analytics-Lösungen, die Automatisierung von Geschäftsprozessen sowie durch neue Abacus-Funktionalitäten und Partnerschaften im Ökosystem. Zudem steigt die Nachfrage nach Schweizer Hosting mit klarer Governance, hohem Datenschutz und maximaler Betriebssicherheit.

Risiken für KMU beseitigen

Gleichzeitig sehen Vorburger und Lüchinger klare Risiken für Unternehmen, die ihr ERP lediglich technisch betreiben und nicht strategisch weiterentwickeln. Dazu zählen fehlende Integration von ERP-Daten in Entscheidungsprozesse, steigende Betriebs- und Wartungskosten durch veraltete Betriebsmodelle sowie Sicherheits- und Compliance-Risiken bei nicht professionell organisiertem Hosting. Unternehmen, die ihr ERP nicht als aktive Steuerungs- und Datenplattform nutzen, riskieren langfristig Wettbewerbsnachteile.

In seiner neuen Rolle bringt Thomas Lüchinger seine Prozess-, Qualitäts- und Sicherheitskompetenz gezielt ein, um diese Chancen zu nutzen und Risiken bei den Kunden frühzeitig zu adressieren. Gemeinsam mit der Geschäftsleitung verfolgt die ks datawerk ag damit konsequent das Ziel, ihre Kunden als ganzheitlichen Partner für stabilen Abacus-ERP-Betrieb, sicheres Hosting und zukunftsorientierte datenbasierte Services zu begleiten.

Freude über das neue GL-Mitglied

«Wir freuen uns» so Geschäftsführer Roman Vorburger, «in Thomas Lüchinger eine erfahrene und engagierte Führungspersönlichkeit in der Geschäftsleitung zu haben und wünschen ihm viel Erfolg in seiner neuen Funktion.»

ks datawerk ag

Obwohl erst Mitte 2017 im St. Galler Rheintal in Altstätten gegründet, sind wir bereits stolzer Abacus Silber Partner. Als Abacus-Vertriebs- und Lösungspartner beraten wir unsere Kundinnen und Kunden kompetent und unterstützen sie tatkräftig. Wir stehen für Verlässlichkeit, schnelle Reaktionszeit, Kundennähe und Kundenzufriedenheit sowie Qualität und Innovation. Wir beraten und konzipieren, unterstützen professionell bei Abacus-Einführungen, helfen bei der strategischen Weiterentwicklung der Kunden und stehen für eine unkomplizierte Betreuung und Support. Die ks datawerk ag beschäftigt in Altstätten 12 Personen, gemeinsam mit den Partnergesellschaften ks treuhandexperten ag, databix ag und der swisspayroll ag sind es rund 50 Mitarbeitende.

Roman Vorburger Partner und Geschäftsführer ks datawerk ag (links) und Thomas Lüchinger, neues GL-Mitglied der ks datawerk ag (rechts).



Martin Eling:

**Volles
Vertrauen.**

«Stellenabbau ist kein Naturgesetz»

Die Fusion von Helvetia und Baloise sollte einen neuen starken Versicherungsakteur schaffen. Statt strategischer Logik dominieren derzeit jedoch Themen wie Stellenabbau, Standortfragen und Vertrauensverlust die öffentliche Debatte. HSG-Professor Martin Eling, Direktor des Instituts für Versicherungswirtschaft (IVW-HSG), ordnet die Fusion aus ökonomischer und strategischer Sicht ein.

Martin Eling, Fusionen dieser Grössenordnung werden meist mit Synergien, Skaleneffekten und strategischer Stärkung begründet. Erfüllt der Zusammenschluss von Helvetia und Baloise aus Ihrer Sicht diese ökonomischen Kriterien?

Grundsätzlich ja. Beide Gruppen operieren in ähnlichen Märkten, mit vergleichbaren Geschäftsmodellen und unter ähnlichem Margen- und Kostendruck. In einem solchen Umfeld lassen sich durch eine Fusion Skaleneffekte, Kosten-synergien und eine stärkere Marktposition realisieren. Entscheidend ist jedoch weniger die Theorie als die Umsetzung: Synergien werden oft später oder nur teilweise realisiert, während Integrationskosten unterschätzt werden.

«Synergien entstehen nicht auf dem Papier, sondern erst in der Umsetzung.»

Die Fusion wurde als «Merger of equals» kommuniziert. Aus wissenschaftlicher Sicht: Wie realistisch ist ein solcher Anspruch bei zwei unterschiedlich positionierten Versicherungsgruppen, und wo liegen dabei die grössten Risiken?

Ein echter «Merger of equals» ist selten. Machtfragen, Führungsstrukturen, Unternehmenskulturen und strategische Prioritäten müssen früher oder später geklärt werden. Ein Risiko besteht darin, diese Fragen nicht offen zu adressieren, was zu Effizienzverlusten führen kann.

Im Zuge der Fusion wurde entschieden, den neuen Gruppensitz in Basel anzusiedeln. Ist aus Ihrer Sicht ein Bedeutungsverlust des Standorts St.Gallen eine zwangsläufige Folge solcher Zusammenschlüsse oder eher das Resultat konkreter strategischer Entscheidungen?

Ein Bedeutungswandel ist nicht zwangsläufig, sondern das Ergebnis konkreter Entscheidungen. Fusionen führen zwar häufig zu einer Zentralisierung von Funktionen, es gibt jedoch durchaus Spielräume für eine differenzierte Standortstrategie.

Welche Rolle spielen Standorte heute noch in einer zunehmend zentralisierten und digitalisierten Versicherungsbranche?

Operativ verlieren Standorte an Bedeutung, insbesondere bei standardisierten Tätigkeiten. Strategisch und kulturell bleiben sie jedoch hoch relevant. Faktoren wie regionale Verwurzelung, Identität und Arbeitgeberattraktivität lassen sich nicht digitalisieren und können gerade in wissensintensiven Industrien einen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Der angekündigte Stellenabbau ist umfangreich und betrifft die Schweiz besonders stark. In welchem Ausmass sind solche Abbaumassnahmen aus Ihrer Sicht tatsächlich unvermeidbar?

Ein gewisser Stellenabbau ist bei Grossfusionen kaum zu vermeiden, insbesondere bei Überschneidungen in Verwaltung, IT oder Supportfunktionen. Das konkrete Ausmass ist jedoch eine Gestaltungsfrage. Alternativen wie längere Übergangsphasen oder Umschulungen sind denkbar, haben aber geringere kurzfristige Einsparungen zur Folge. Langfristig können sie jedoch mehr Akzeptanz und nachhaltigen Erfolg bewirken.

Gerade für Regionen wie St.Gallen ist der Arbeitsplatzabbau emotional stark aufgeladen. Wie beurteilen Sie hier den Zielkonflikt zwischen ökonomischer Effizienz und regionaler Verantwortung?

Dieser Zielkonflikt ist real. Nationale Versicherungsgruppen tragen Verantwortung, da ihre Entscheide erhebliche regionale Auswirkungen haben. Ökonomische Effizienz ist wichtig, langfristige Wertschöpfung hängt jedoch auch von Reputation, sozialer Akzeptanz und politischem Vertrauen ab.

Die Kommunikation rund um die Fusion und ihre Folgen wurde vielfach kritisiert. Welche Bedeutung hat transparente und konsistente Kommunikation für den Erfolg von Grossfusionen?

Eine transparente und konsistente Kommunikation ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Zwar ist Unsicherheit in frühen Fusionsphasen kaum vermeidbar, entscheidend ist jedoch die Bereitschaft, zuzuhören und nachzusteuern. Zu lange Phasen der Unsicherheit können Motivation und Leistungsfähigkeit erheblich beeinträchtigen.

Lieblingsmomente mit Rii Seez Net

TV-Erlebnisse, die verbinden: Wir schenken Ihnen 6 Monate myVision TV – für Unterhaltung, die begeistert und Menschen zusammenbringt. riiseeznet.ch/tv-genuss



6
Monate
gratis TV



Rii Seez Net



Aus Ihrer Forschungserfahrung: Welche typischen Fehler beobachten Sie bei Fusionen in der Versicherungsbranche, und erkennen Sie Parallelen im aktuellen Fall Helvetia-Baloise?

Häufig werden kulturelle Unterschiede unterschätzt, Synergien überschätzt und die Integrationskomplexität zu optimistisch bewertet. Zudem liegt der Fokus oft stark auf Kosten, während Wachstums- und Innovationspotenziale zu wenig Beachtung finden. Viele dieser Punkte lassen sich jedoch im weiteren Verlauf korrigieren, sofern sie erkannt und adressiert werden.

Wenn Sie den Prozess rückblickend betrachten: Welche strategischen Fragen hätten aus Ihrer Sicht früher oder konsequenter diskutiert werden müssen?

Es ist noch zu früh, um diese Frage abschliessend zu beantworten. Entscheidend wird die langfristige Positionierung der neuen Gruppe sein: Wo will sie sich differenzieren, und welche Kompetenzen sollen gezielt erhalten oder ausgebaut werden?

Zum Schluss: Was müsste die neue Gruppe konkret tun, damit die Fusion langfristig als wirtschaftlich sinnvoll gilt und nicht primär mit Arbeitsplatzabbau und Standortverlusten in Verbindung gebracht wird?

Die Gruppe muss zeigen, dass die Fusion nicht nur Kosten senkt, sondern auch Wachstum, Innovationskraft und Stabilität stärkt. Dazu gehören ein klares strategisches Narrativ, Investitionen in Zukunftsfelder sowie eine glaubwürdige Einbindung von Mitarbeitern und Regionen. Dann wird die Fusion rückblickend als sinnvoll wahrgenommen werden. Ich bin zuversichtlich und voller Vertrauen in die Leitung der neuen Gruppe.

Text: Stephan Ziegler

Bilder: Rebekka Grossglauser

Mehr Staat statt mehr Moral?

Der Ökonom Wilhelm Röpke warnte früh vor der Illusion, gesellschaftliche Moral durch staatlichen Zwang ersetzen zu können. Sein «Dritter Weg» setzt auf freiwillige Verantwortung und persönliche Überzeugung.



Wilhelm Röpkes Beobachtungen der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung in Europa nach dem Zweiten Weltkrieg sind von ernster Sorge geprägt. Er vermisst als Ökonom jene traditionellen Werthaltungen, die «jenseits von Angebot und Nachfrage» liegen. So lautet der Titel seines erstmals 1958 erschienenen Buchs, das als wichtigste Schrift aus seinem Spätwerk gilt. Röpke engagiert sich darin für einen «Dritten Weg», bei dem sowohl der sozialistische Materialismus als auch die einseitig kapitalistische Ausrichtung auf Gewinnstreben überwunden werden sollen.

Er erwartet die Rettung nicht vom Staat, denn er zweifelt daran, dass persönlich und freiwillig praktizierte Solidarität durch staatliche Zwangssolidarität ersetzbar sei. Der Verlust einer religiös fundierten, in Freiheit gewählten Moral darf nicht durch eine politisch verordnete Zwangsmoral kompensiert werden. Wer dies fordert, ersetzt den Glauben an die Allmacht Gottes durch den Glauben an den allmächtigen Staat. Diese Tendenz steht im Widerspruch zu dem, was Röpke als «Dritten Weg» vorschwebte. Die Hoffnung, man könne «mehr Moral» durch «mehr Staat» herbeizwingen, ist für ihn eine gefährliche Illusion.

Röpkes «Dritter Weg» ist weder ein neuer Kompromiss zwischen Staatswirtschaft und Marktwirtschaft noch eine neue Verknüpfung von Kirche und Staat. Er setzt auf eine Gesellschaftsordnung, die weder auf Zwang noch auf Gewinnstreben beruht, sondern auf frei gewähltem Engagement für das Gemeinwohl. Dieses ist untrennbar verbunden mit dem Risiko, dass es immer auch Profiteure, Drückberger und moralische Versager geben wird. Sowohl der Staat als auch die Wirtschaft bleiben daher auf jene Menschen angewiesen, die sich aus innerer Berufung und auf der Grundlage persönlicher Überzeugung für das Gemeinwohl einsetzen.

Robert Nef, Publizist, St.Gallen



Seismograf für die weltpolitische Stimmung

Wie souverän ist die Schweiz in einer Welt schwindender Regeln? Welche Rolle spielen Bargeld, Gold und institutionelle Stabilität in einem Umfeld geopolitischer Spannungen, digitaler Abhängigkeiten und wachsender Staatsmacht? LEADER-Chefredaktor Stephan Ziegler hat Philoro-CEO Christian Brenner, Vermögensverwalter Christian Mair, Rechtsanwalt Patrick Stach und Philosoph Andreas Thiel zu einem Gespräch über politische Realität, ökonomische Logik und die Grenzen demokratischer Selbstwahrnehmung gebeten.

Ist die Schweiz noch souverän oder lediglich gut angepasst? Für Christian Brenner ist klar, dass diese Frage nicht isoliert betrachtet werden kann. Politik leide zunehmend unter Kurzfristigkeit. Amtsperioden, medialer Druck und permanentes Tagesgeschäft liessen kaum Raum für strategisches Denken. «Gleichzeitig hat sich das internationale Umfeld fundamental verändert. Das regelbasierte Wertesystem, auf dem Europa jahrzehntelang aufbauen konnte, verliert an Bindungskraft. Macht wird wieder unmittelbarer ausgeübt, wirtschaftlich, technologisch und militärisch.» Für Brenner folgt daraus kein Ruf nach Abschottung, sondern nach Emanzipation. Europa – und damit auch die Schweiz – müsse in zentralen Bereichen

wieder handlungsfähiger werden. «Technologische Souveränität, robuste Wertschöpfungsketten und eigenständige Finanzinfrastrukturen sind keine ideologischen Projekte, sondern nüchterne Risikoprävention.»

Die Frage des Bestimmungsrechts

Andreas Thiel setzt früher an, beim Begriff selbst. «Souverän» bedeute historisch und sprachlich «darüberstehend». Wer von Souveränität spreche, spreche zwangsläufig von Obrigkeit. «Das verbreitete Narrativ, das Volk sei der Souverän, ist begrifflich falsch, denn Demokratie bedeutet die «Abwesenheit eines Souveräns». Real existiert Souveränität nur dort,



wo Macht gebündelt ist: bei Regierungen, Parlamenten und Verwaltungen.» Gegenüber grossen Machtblöcken sei eine kleine Regierung strukturell unterlegen, im Gegensatz zum demokratischen Volk, das schwieriger zu beeindrucken ist als eine Regierung. Patrick Stach verschiebt den Fokus weg von Begriffen hin zur Funktionsfähigkeit. Für ihn ist Souveränität kein absoluter Zustand, sondern eine Frage des Bestimmungsrechts. «Souverän ist ein Staat dann, wenn er sich anpassen kann, weil er es will, nicht weil er muss.» Die Stärke der Schweiz habe historisch gerade darin gelegen, offen zu bleiben, ohne zentrale Kompetenzen preiszugeben. «Entscheidend sind Rechtsklarheit, demokratische Kontrolle und die Fähigkeit, Nein zu sagen, wenn Kernbereiche betroffen sind.»

Christian Mair ergänzt diese Perspektive um eine vergleichende Sicht: «Absolute Souveränität gibt es nicht. Jede Volkswirtschaft ist abhängig, jede Gesellschaft muss sich anpassen.» Im internationalen Vergleich verfüge die Schweiz jedoch über aussergewöhnlich starke Mitwirkungsrechte. Diese wirkten nicht nur punktuell, sondern auch präventiv. Allein die Existenz von Referendum und Initiative verändere politische Prozesse. «Das System ist zwar nicht perfekt, aber ausserordentlich leistungsfähig.»

Thiel hält dagegen: Die formalen Rechte täuschten über Machtasymmetrien hinweg. «Die Gesetzgebung ist schnell, zentralisiert und hochfrequent. Das Volk hingegen ist langsam, fragmentiert und reaktiv.» Die direkte Demokratie wirke als Korrektiv, könne strukturelle Dynamiken aber nicht vollständig ausgleichen. «Die Gefahr liegt weniger im Verlust formaler Rechte als in einer schleichenden Verschiebung faktischer Macht nach oben, wo der Staat am schwächsten ist.»

«Das regelbasierte Wertesystem verliert an Bindungskraft.»

Christian Brenner

Bargeld zwischen Freiheit und Funktionalität

Die Diskussion verschiebt sich vom Politischen ins Monetäre. Der Schweizer Franken gilt als eine der stabilsten Währungen weltweit. Patrick Stach führt dies nicht auf Zufall zurück, sondern auf institutionelle Kontinuität: «Politische Stabilität, ver-



lässliche Rechtsordnung und eine unabhängige Nationalbank mit klar definiertem Mandat zur Preisstabilität bilden das Fundament.» Vertrauen entstehe nicht durch Versprechen, sondern durch über Jahrzehnte konsistentes Verhalten.

Für Andreas Thiel ist Geld in erster Linie eine Masseinheit, entscheidend sei nicht die Form, sondern die Eichung. «Sobald die Definition des Werts vollständig einer zentralen Instanz überlassen wird, entsteht Willkürpotenzial. Digitale Systeme erhöhen diese Macht, weil Eingriffe schneller, umfassender und unsichtbarer werden.» Das eigentliche Risiko liege nicht in der Technologie, sondern im Monopol. Solange Wahlfreiheit bestehe, funktioniere der Wettbewerb der Lösungen. «Wird aber das Bargeld abgeschafft, verschiebt sich das Machtgleichgewicht.» Christian Mair relativiert: Für die langfristige Stärke einer Währung sei der Bargeldanteil sekundär. Dennoch plädiert auch er klar für den Erhalt von Bargeld. «Nicht aus Nostalgie, sondern aus Gründen der Resilienz: Technische Ausfälle, Systemrisiken und individuelle Handlungsfähigkeit sprechen für Redundanz.» Wahlfreiheit sei kein ideologischer, sondern ein funktionaler Wert.

«Souveränität ist kein absoluter Zustand.»

Patrick Stach

Christian Brenner ergänzt die ökonomische Perspektive. Bargeld bedeute nicht nur Autonomie, sondern auch Effizienz. «Kartenzahlungen verursachen Gebühren, die sich entlang der Wertschöpfungskette kumulieren. Bargeld hingegen bleibt im Umlauf ohne permanente Transaktionskosten.» Hinzu kämen Privatsphäre und Unabhängigkeit von Infrastrukturen Dritter. Auch die Edelmetall-Studie von Philoro und der HSG zeige, dass die grosse Mehrheit Bargeld behalten wolle, selbst wenn sie es seltener nutze.

Gold als Rücklage, Referenz und psychologischer Anker

Gold bildet den gemeinsamen Referenzpunkt der Diskussion. Für Christian Brenner ist der momentane «Run» auf Gold kein

kurzfristiger Trend, sondern Ausdruck systemischer Spannungen. «Geopolitische Konflikte, hohe Staatsverschuldung, expansive Geldpolitik und massive Käufe durch Zentralbanken haben das Edelmetall wieder ins Zentrum gerückt.» Historisch hätten Machtzentren stets versucht, Vertrauen durch materielle Reserven abzusichern. Gold sei dabei kein Garant für Stabilität, aber ein «Seismograf für Misstrauen». Entscheidend sei eine Eigenschaft: Gold habe kein Kontrahentenrisiko. Es sei Eigentum, nicht Forderung. In einer Welt, in der selbst Staaten ausfallen könnten, sei dieser Unterschied zentral. «Gold ist deshalb nicht demokratisch im politischen Sinn, wohl aber offen zugänglich. Es unterliegt keiner Zahlungszusage, keinem Versprechen, keiner Gegenpartei.»

«Ausfälle, Systemrisiken und Handlungsfähigkeit sprechen für Redundanz.»

Christian Mair

Christian Mair ordnet Gold in die Anlagepraxis ein. Aus Sicht der Portfoliotheorie könne Gold als Beimischung Volatilität reduzieren und Stabilität erhöhen. Ob physisch, über Goldaktien oder strukturierte Produkte, hänge vom Ziel, vom Zeithorizont und vom Risikoprofil ab. «Wer Vermögen über Generationen sichern will, setzt sinnvollerweise auf physisches Gold mit klarer Nachlassregelung.» Wer taktisch agiere, nutze eher liquide Instrumente wie Edelmetall-ETFs (Exchange Traded Funds) oder Aktien.

Brenner widerspricht nicht, setzt aber einen Akzent: Physisches Gold sei der «Last Man Standing». Papierbasierte Lösungen blieben abhängig von Strukturen, Auslieferungsversprechen und regulatorischen Rahmenbedingungen. «Physischer Besitz vermittelt nicht nur Sicherheit, sondern auch Gelassenheit, ein nicht zu unterschätzender Faktor in der Vermögensplanung.» Patrick Stach ergänzt die rechtliche Dimension. Gold sei zwar ebenfalls ein deklarationspflichtiger Vermögenswert. Bei Bankkonkursen bleibe es jedoch im Eigentum



Christian Brenner, Christian Mair, Andreas Thiel und Patrick Stach (v.l.) im Gespräch zur besonderen Weltlage.

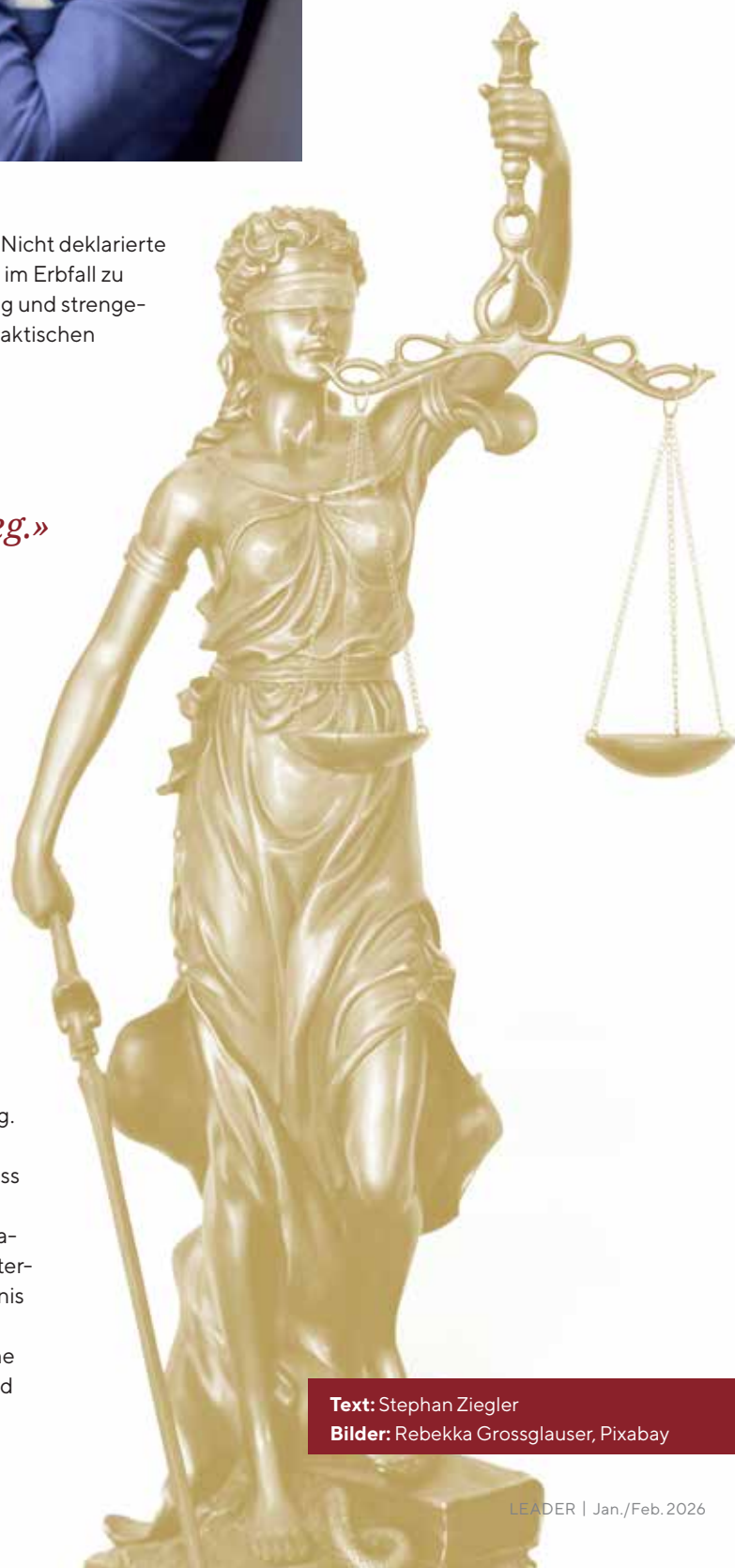
des Kunden, im Gegensatz etwa zu Guthaben. Er warnt: «Nicht deklarierte Bestände, beispielsweise in Bankschliessfächern, können im Erbfall zu Nachsteuerungen führen.» Mit zunehmender Regulierung und strengeren Herkunftsnachweisen werde Transparenz auch aus praktischen Gründen wichtiger.

«Formale Rechte täuschen über Machtasymmetrien hinweg.»

Andreas Thiel

Goldpreis, Knappheit und Systemfragen

Die Frage nach der zukünftigen Goldpreisentwicklung bleibt offen. Für Brenner sind die Treiber klar benennbar: Geopolitik, Schulden, Zinsen, Förderkosten und Zentralbanknachfrage. «Wer an Entspannung, fiskalische Disziplin und steigende Zinsen glaubt, muss mit stagnierenden oder fallenden Preisen rechnen. Wer an strukturelle Instabilität glaubt, sieht weiteres Potenzial.» Gold sei kein Prognoseinstrument, sondern ein Frühwarnsignal. Die physische Knappheit unterstreiche diesen Charakter. Die gesamte historisch geförderte Goldmenge entspricht einem Würfel von rund 22 Metern Kantenlänge und passt damit gut unter den Eiffelturm. Der jährliche Zuwachs sei gering, die Förderung zunehmend aufwendig. «Peak Gold» sei kein kurzfristiges Narrativ, sondern eine strukturelle Beobachtung. Andreas Thiel zieht zum Schluss ein grundsätzliches Fazit: Gold sei weniger Investition als Rücklage. «Investitionen schaffen Wertschöpfung, Rücklagen Stabilität.» Gold löse ein zentrales Problem, den Werterhalt, und befriedige gleichzeitig ein menschliches Bedürfnis nach Beständigkeit und Schönheit. Diese Kombination sei einzigartig. «Deshalb hat Gold über Jahrtausende seine Rolle behalten, unabhängig von Systemen, Ideologien und Technologien.»



Text: Stephan Ziegler

Bilder: Rebekka Grossglauser, Pixabay

Neue Ansätze für die Gerätekühlung

Kompakte Elektroniksysteme stossen mit klassischen Lüftern zunehmend an Grenzen. Das St.Galler Start-up Ionic Wind setzt deshalb auf festkörperbasierten Luftstrom ohne bewegliche Teile. CEO Donato Rubinetti erklärt, wie die Technologie funktioniert, wo sie heute steht und weshalb ihr wirtschaftlicher Nutzen vor allem in neuen Gerätekonzepten liegt.



Donato Rubinetti, Ihre festkörperbasierte Luftstrom-Technologie kommt ohne bewegliche Teile aus. Was ist das physikalische Grundprinzip dahinter?

Vereinfacht gesagt erzeugen wir Luftstrom nicht mit rotierenden Flügeln, sondern direkt im elektrischen Feld. Unsere Technologie nutzt kontrollierte Ionisation und elektrohydrodynamische Beschleunigung. Ein elektrisches Feld ionisiert Luftmoleküle lokal, die Ionen werden beschleunigt und übertragen ihren Impuls auf neutrale Luft. So entsteht ein gerichteter Luftstrom ohne Rotor oder Propeller. Da keine mechanischen Komponenten wie Lager oder rotierende Schaufeln nötig sind, ergeben sich neue Freiheitsgrade bei Bauhöhe, Vibration und Akustik.

Was bedeutet das aus Sicht von Geräteherstellern konkret?

Für Hersteller eröffnen sich neue Designspielräume. Kühlung wird weniger zum limitierenden Faktor bei Bauhöhe, Geräuschentwicklung oder Zuverlässigkeit. Gerade in kompakten Geräten kann das darüber entscheiden, ob eine höhere Leistungsdichte überhaupt realisierbar ist oder nicht.

«Im Fokus stehen Hochleistungs-Elektroniksysteme, bei denen Flüssigkühlung keine Option ist.»

Und in welchem technologischen Reifegrad befindet sich Ihre Lösung?

In der Validierungs- und Produktentwicklungsphase. Die zugrunde liegende Physik ist seit Jahren bekannt, die Herausforderung liegt in der Umsetzung als zertifizierbares und industriell fertigungstaugliches Modul. In den vergangenen Monaten haben wir auf Systemebene zentrale Grundlagen geschaffen, etwa eine Referenzarchitektur für ein dünnes Modul, stabile Betriebsbereiche sowie klar definierte elektrische und mechanische Schnittstellen. Parallel dazu haben wir mit ersten Arbeiten zu Produktsicherheit, elektromagnetischer Verträglichkeit und Zuverlässigkeit begonnen. Das sind die Schritte, die notwendig sind, um aus einer funktionierenden Technologie ein marktfähiges Produkt zu machen.

Welche Kennzahlen sind für Ihre Technologie zentral, und wo sehen Sie klare Vorteile?

Zentral sind der tatsächlich erreichbare Luftstrom unter realen Einbaubedingungen, die Leistungsaufnahme, die Bauhöhe, die Akustik sowie die Zuverlässigkeit im Betrieb. Ein Vorteil ist die sehr flache Bauform in Kombination mit dem Verzicht auf rotierende Teile. Das ermöglicht Lufttransport in engen Geometrien, reduziert Vibrationen und kann zu einer anderen Geräuschcharakteristik führen. Genau dort, wo klassische Lüfter an ihre Grenzen kommen, wird unser Ansatz interessant.

Welche Anwendungsfelder treiben die Entwicklung derzeit am stärksten?

Im Fokus stehen kompakte Hochleistungs-Elektroniksysteme, bei denen Flüssigkühlung keine praktikable Option ist. Dazu zählen Edge-AI-Systeme, Embedded-Rechner und dichte Industrielektronik. In diesen Anwendungen treffen hohe thermische Lasten auf wenig Bauraum und hohe Anforderungen

an Zuverlässigkeit. Gleichzeitig besteht dort ein realer Leidensdruck bei Themen wie Lärm, Staub und Wartung.

Und wie aufwendig ist die Integration Ihrer Technologie für Gerätehersteller?

Wir entwickeln unsere Lösung bewusst als Modul. Für OEMs, also Originalgerätehersteller, bedeutet das vor allem eine saubere mechanische Integration mit definierter Luftführung, die elektrische Versorgung und Ansteuerung sowie die Einhaltung von Sicherheits- und EMV-Anforderungen. Grundlegende Designänderungen sind meist nicht nötig, entscheidend sind klar definierte Schnittstellen und eine durchdachte Luftpfad-Architektur im Gehäuse. In manchen Formfaktoren ist die Integration sehr nahe an einem Drop-in, in anderen Fällen ergibt sich daraus bewusst ein angepasstes Gerätekonzept.

Welche Rolle spielen Patente und eigene Forschungsarbeit für Ihr Geschäftsmodell?

Patente und Trade Secrets sind für uns zentral, da es sich um eine Plattformtechnologie handelt. Der Schutz entsteht nicht durch ein einzelnes Bauteil, sondern durch das Zusammenspiel von Architektur, Geometrien, Ansteuerung, Sicherheitskonzept und Herstellverfahren. Ergänzend sichern wir unseren Vorsprung durch eigene Entwicklungsarbeit, Mess- und Validierungsdaten sowie Prozesswissen. Gerade bei Hardware ist dieses Umsetzungs-Know-how oft entscheidender als einzelne Schutzrechte.

Arbeiten Sie bereits mit Industriepartnern zusammen?

Ja, wir stehen mit mehreren Industrieakteuren unter NDA im Austausch. Diese Kooperationen befinden sich in frühen Phasen, etwa bei der Evaluierung von Einbauräumen und thermischen Lastfällen. Erste Evaluationsmodule sind bereits bei Early Adopters im Einsatz.

Was ist aktuell die grösste unternehmerische Hürde?

Der Engpass liegt meist im Übergang von funktionierender Technologie zu nachweisbarer Produktreife. Industrialisierung und Zertifizierungen kosten Zeit und Kapital, gleichzeitig sind sie Voraussetzung für einen breiteren Marktzugang. Diese Phase lässt sich nur mit Erfahrung und den richtigen Mitarbeitern bewältigen, weshalb der Teamausbau derzeit eine zentrale Rolle spielt.

Denken Sie schon über die spätere Skalierung nach?

Wir setzen auf eigene Entwicklung und Referenzdesigns, die Fertigung der ersten Serien erfolgt über spezialisierte Industriepartner. Sobald Prozesse stabil sind, skalieren wir gemeinsam mit Partnern im Contract Manufacturing. Lizenzmodelle sind perspektivisch möglich, stehen aktuell aber nicht im Vordergrund.

Wo soll Ionic Wind in fünf bis zehn Jahren stehen?

Festkörperbasierter Luftstrom soll sich als anerkannte Kühloption etablieren, vergleichbar mit Heatpipes oder Vapor Chambers. Ziel ist eine zertifizierte Modulplattform in mehreren Formfaktoren. Unternehmerisch sehen wir uns als Plattformanbieter für OEMs, die damit leisere, robustere und kompaktere Geräte realisieren können.

Text: Patrick Stämpfli

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer



Prix SVC Ostschweiz 2026 – die Spannung steigt

Am 5. März 2026 wird der Prix SVC Ostschweiz vor rund 1000 Gästen aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft verliehen. Im Final der zwölften Ausgabe stehen fünf erfolgreiche Ostschweizer KMU, die in dieser Vorschau vorgestellt werden.



Mit dem Prix SVC Ostschweiz zeichnet der Swiss Venture Club Unternehmen aus, die durch eine überzeugende Firmenkultur, starke Führung, engagierte Mitarbeiter sowie qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen überzeugen. Ebenso zentral sind Innovationskraft und ein nachhaltig erwirtschafteter Unternehmenserfolg. «Der Auswahlprozess dauert jeweils mehrere Monate und beginnt mit einer Longlist, die unsere Expertinnen und Experten in der Jury lange vor dem Anlass erarbeiten. Diese umfasst in der Regel deutlich über 100 Unternehmen», erklärt OK-Präsident Christoph Zeller.

Die fünf Finalisten 2026 repräsentieren erneut die Vielfalt und Leistungsfähigkeit der Ostschweizer KMU-Landschaft. Sie stammen aus unterschiedlichen Branchen und stehen exemplarisch für unternehmerische Kontinuität, Innovationswillen und regionale Verankerung. Welche dieser Unternehmen die begehrte Auszeichnung entgegennehmen darf, entscheidet sich am 5. März im Rahmen der feierlichen Preisverleihung in St.Gallen.

Schweizweit etabliert

Seit 2004 wird der Prix SVC Ostschweiz im Zweijahresrhythmus vergeben. Träger und Initiant ist der Swiss Venture Club, ein unabhängiger, non-profit-orientierter Verein von Unternehmen. Ziel des SVC ist es, Klein- und Mittelunternehmen als Rückgrat der Schweizer Wirtschaft zu fördern und damit einen Beitrag zur Sicherung von Arbeitsplätzen zu leisten.

Die Preisverleihungen zählen heute zu den bekanntesten Wirtschaftsveranstaltungen der Schweiz und werden in acht Wirtschaftsregionen durchgeführt. Unterstützt wird der SVC dabei von einer breiten Partnerbasis aus Wirtschaft und Gesellschaft.



**«Gäbe es den Prix
SVC nicht, müsste
man ihn erfinden»**

Der Prix SVC Ostschweiz zeichnet seit über zwei Jahrzehnten Unternehmen aus, die mit Innovation, Qualität und Unternehmertegeist die Region prägen. OK-Präsident Christoph Zeller spricht über Kontinuität und Wandel des Preises, die Besonderheiten der Ostschweizer KMU-Landschaft und die Bedeutung von Anpassungsfähigkeit in unsicheren Zeiten.

Christoph Zeller, der Prix SVC Ostschweiz wird seit über 20 Jahren vergeben. Was hat sich in dieser Zeit verändert und was nicht?

Der Kern ist unverändert: Wir zeichnen Unternehmen aus, die besondere Leistungen erbringen, innovativ sind und die Unternehmenslandschaft der Ostschweiz prägen. Die Firmen können sich nicht selbst bewerben, sondern werden von einer Jury ausgewählt, durchlaufen einen strukturierten Jurierungsprozess und werden schliesslich fürs Finale vorgeschlagen. Verändert hat sich im Laufe der Jahre vor allem die «Oberfläche», also die Inszenierung und Gestaltung der Preisverleihung. Der Anspruch und die Kriterien der Auszeichnung sind hingegen konstant geblieben.

Sie stehen dem OK seit vielen Jahren vor. Was motiviert Sie, dieses Engagement immer wieder zu übernehmen?

Das OK-Präsidium ist mir ein Anliegen und gleichzeitig eine wertvolle Gelegenheit zur persönlichen Weiterentwicklung. Man lernt kaum irgendwo mehr als auf der Juryreise, wo wir mit erfolgreichen Unternehmern ins Gespräch kommen und viel über ihre Geschichte, ihre Strategien und ihr Führungsverständnis erfahren. Dieser direkte Einblick in unterschiedliche Geschäftsmodelle und Unternehmenskulturen ist sehr bereichernd.

«Innovative Unternehmen ruhen sich nicht auf Erfolgen aus.»

Wenn Sie auf die Ostschweizer KMU-Landschaft blicken: Was zeichnet sie aus?

Die Ostschweizer KMU sind im Vergleich zu anderen Landesteilen stärker industriell geprägt und stark auf internationale Absatzmärkte ausgerichtet. Das macht sie in der heutigen fragilen Lage, etwa mit Blick auf die Zollpolitik einzelner Länder, teilweise verletzlicher als Dienstleister. Gleichzeitig haben Krisen in der Vergangenheit immer wieder dazu geführt, dass Unternehmen noch innovativer wurden, um mit neuen, einzigartigen Produkten trotz höherer Schweizer Preise auf den Weltmärkten gefragt zu bleiben.

Der Prix SVC will unternehmerische Leistung sichtbar machen. Wie gelingt das?

Unsere Finalisten sind Vorzeige-Unternehmen, die in ihren Branchen Aussergewöhnliches leisten. Die Wege zum Marktführer oder Hidden Champion sind sehr unterschiedlich. Sichtbarkeit schaffen wir, indem wir die Unternehmen im Vorfeld und an der Preisverleihung porträtieren und den Siegerunternehmen anschliessend auch Einblicke für SVC-Mitglieder ermöglichen. Zudem trägt die Medienpräsenz der Gewinner und Finalisten dazu bei, ihre Leistungen einem breiten Publikum bekannt zu machen.

Viele Unternehmen berichten, dass bereits die Nomination Wirkung entfaltet. Worin liegt der eigentliche Wert des Preises?

Diese Frage stellen wir jeweils den Gewinnern selbst. Viele stellen auf dem Arbeitsmarkt eine erhöhte Aufmerksamkeit fest, weil Menschen gerne bei ausgezeichneten Firmen arbeiten. Auch bestehende und potenzielle Kunden nehmen die Auszeichnung wahr und profitieren von einem gewissen Imagetransfer. Der Preis wirkt damit weit über den Anlass hinaus.

Welche Entwicklungen prägen die diesjährigen Finalisten?

Das Feld der Finalisten ist vielfältig und spiegelt die Ostschweiz im KMU-Umfeld wider. Von der bald 175-jährigen Maestrani bis zur vor gut 20 Jahren gegründeten Velosolutions Schweiz GmbH sind unterschiedliche Unternehmensgenerationen vertreten. Dazu kommen klassische Produktionsbetriebe wie die Optrel AG aus Wattwil, die innovative Schweißer- und Atemschutzlösungen entwickelt, die Tisca Tischhauser AG aus Bühler mit einem breiten Sortiment textiler Produkte sowie die Zeintra AG in Wil, die technische Bürsten für vielfältige Einsatzzwecke herstellt. Diese Vielfalt zeigt die industrielle Stärke und Innovationskraft der Region.

Unternehmertum steht unter starkem Veränderungsdruck. Welche Fähigkeiten sind entscheidend, um langfristig erfolgreich zu bleiben?

Wichtig ist ein gelassener und zugleich handelnder Umgang mit Veränderungen. Innovative Unternehmen ruhen sich nicht auf ihren Erfolgen aus, sondern entwickeln neue Produkte bereits in der Phase des Erfolgs. So entgehen sie dem klassischen Lebenszyklus von Firmen und Produkten und erfinden sich immer wieder neu. Anpassungsfähigkeit und Weitsicht sind zentrale Erfolgsfaktoren.

Ein Anlass dieser Grössenordnung lebt auch von Emotionen. Welche Momente sind Ihnen besonders in Erinnerung geblieben?

Der Moment der Bekanntgabe des Siegerunternehmens ist immer ein Highlight, wenn sich die zuvor über längere Zeit aufgebaute Spannung entlädt. Diese Mischung aus Erwartung, Freude und Anerkennung macht den Prix SVC zu einem besonderen Ereignis. Ich freue mich darauf, dies im März erneut zu erleben.

Wo sehen Sie den Prix SVC Ostschweiz in zehn Jahren?

In zehn Jahren werde ich voraussichtlich meine Pension geniessen und im besten Fall als Gast an der Preisverleihung teilnehmen. Hoffentlich gibt es den Prix SVC auch dann noch. Denn wenn es ihn nicht gäbe, müsste man ihn erfinden.

Text: Patrick Stämpfli

Bild: Marlies Beeler-Turnheer

Die Finalisten 2026

Die diesjährigen Finalisten des Prix SVC stehen exemplarisch für unternehmerische Substanz, Innovationskraft und regionale Verankerung. Sie kommen aus unterschiedlichen Branchen, eint sie jedoch durch langfristiges Denken, hohe Qualitätsansprüche und den Willen, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Ihre Unternehmen zeigen, wie Erfolg aus Tradition, Mut zu neuen Lösungen und klarer Haltung entstehen kann.



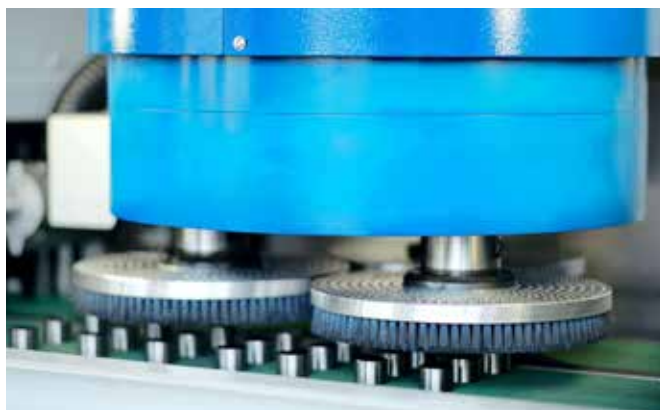
Velosolutions Schweiz GmbH

Die Velosolutions Schweiz GmbH ist auf die Planung, den Bau und die Realisierung von Pumptracks, Bikeparks und MTB-Trails spezialisiert und weltweit tätig. Das interdisziplinäre Team vereint Fachkompetenz in Bau, Design, Projektmanagement, Marketing und Eventmanagement. In Projekten rund um den Globus hat das Unternehmen seine Expertise unter Beweis gestellt und zur Entwicklung moderner Bike-Infrastruktur beigetragen. Über die Bautätigkeit hinaus schafft Velosolutions sportliche Freiräume und Begegnungsorte für Jung und Alt, engagiert sich mit dem Projekt «Pump for Peace» in sozialen Initiativen und organisiert die offizielle Pumptrack-Weltmeisterschaft. Hauptsitz: Flims, Gründungsjahr: 2004, Branche: Pumptrack- und Trailbau, Anzahl Mitarbeiter: 30, www.velosolutions.com



Maestrani Schweizer Schokoladen AG

Die Maestrani Schweizer Schokoladen AG ist eine traditionsreiche Ostschweizer Schokoladenfabrik und steht für handwerkliche Schokoladenkunst klaren Fokus auf Nachhaltigkeit. Zum Unternehmen gehört seit 2017 mit dem «Chocolarium» eine Besucher- und Erlebniswelt direkt am Produktionsstandort in Flawil, die jährlich über 230'000 Personen anzieht und Einblick in die Schokoladenherstellung bietet. In den vergangenen Jahren hat Maestrani sein Sortiment erweitert, unter anderem mit den Premium-Pralinen von Avelines und der Übernahme der Marke Chocolat Ammann. Neben den etablierten Lovebrands Munz und Minor konnte das Unternehmen seine Marktposition weiter stärken. Hauptsitz: Flawil, Gründungsjahr: 1852, Branche: Lebensmittelindustrie; Schokoladen und Coniferieproduktion, Anzahl Mitarbeiter: 250, www.maestrani.ch



Zeintra AG

Die Zeintra AG ist auf die Entwicklung und Herstellung technischer Bürsten für vielseitige Einsatzzwecke spezialisiert. Als familiengeführtes Unternehmen entwickelt und produziert Zeintra ein breites Produktspektrum für Industrie, Maschinenbau und anspruchsvolle Spezialanwendungen. Mit mehreren hundert Standardmodellen sowie präzisen kundenspezifischen Lösungen bietet das Unternehmen eine aussergewöhnliche Vielfalt und hohe technische Kompetenz. Zeintra ist stark regional verankert und engagiert sich zudem in der Schaffung geschützter und betreuter Arbeitsplätze. Hauptsitz: Wil, Gründungsjahr: 1913, Branche: Industrie, Anzahl Mitarbeiter: 40, www.zeintra.ch



Tisca Tischhauser AG

Die Tisca Tischhauser AG ist ein unabhängiges, familiengeführtes Textilunternehmen mit mehreren Standorten in der Ostschweiz. Das Unternehmen produziert vorwiegend in der Schweiz und tritt als Komplettanbieter für textile Lösungen auf. Zum Sortiment gehören Teppichböden, Vorhänge, Möbel- und Dekorationsstoffe sowie textile Beläge für Anwendungen in Sport, Transport und Innenräumen. Die besondere Stärke von Tisca liegt in der grossen Vielfalt, hohen Flexibilität und ausgeprägten Individualität der Produkte, die von Serienfertigungen bis zu handgewebten Teppichen und individuell gestalteten Einzelstücken in hoher Qualität reichen. Hauptsitz: Bühler, Gründungsjahr: 1940, Branche: Textil, Anzahl Mitarbeiter: 400, www.tisca.com



Optrel AG

Die Optrel AG ist ein international führender Anbieter innovativer Schweißer- und Atemschutzlösungen. Das Unternehmen entwickelt Produkte mit hochentwickelter Technologie wie automatischer Abdunkelung, hohem Tragekomfort, maximaler Sicherheit und individuell anpassbaren Lösungen, kombiniert mit einem klaren Anspruch an ästhetisches Design. Die Produktion erfolgt konsequent «Swiss Made» im Toggenburg. Die familiengeführte Muttergesellschaft hat ihr Geschäftsfeld in den letzten Jahren erweitert und ist in den Markt für aktive Sonnenbrillen eingestiegen. Mit der Gründung der Sportmarke «react» wurde dieser Bereich weiter ausgebaut; der Vertrieb erfolgt heute über die «optrel sports ag». Hauptsitz: Wattwil, Gründungsjahr: 1986, Branche: Arbeitsschutz-/Sicherheitsausrüstung, Anzahl Mitarbeiter: 110, www.optrel.com

Die bisherigen Gewinner

2024 Zindel United (Maienfeld) Zindel-Produkte und Dienstleistungen decken den gesamten Lebenszyklus eines Baus ab und sind innovativ, nachhaltig und massgeschneidert.

2022 Wild & Küpfer AG (Schmerikon) Wild & Küpfer ist ein international tätiges Familienunternehmen, das hochpräzise Kunststoffteile und Baugruppen entwickelt, produziert und montiert.

2020 Evatec AG (Trübbach) Evatec mit Aussenstellen in den USA, Europa und Asien ist auf Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Hightech-Dünnschicht-Beschichtungsanlagen spezialisiert.

2018 Corvaglia-Gruppe (Eschlikon) Corvaglia entwickelt und produziert in der Schweiz, in Mexiko und in den USA Verschlusslösungen für Getränkeverpackungen.

2016 Berlinger-Gruppe (Ganterschwil) Berlinger ist weltweit führender Partner für sichere, einfache Dopingkontroll- und Temperaturüberwachungslösungen.

2014 Sky-Frame AG (Ellikon an der Thur) Sky-Frame ist das international führende Schiebefenstersystem mit Entwicklungs- und Produktionsstandort in der Schweiz.

2012 Microdiamant AG (Lengwil) Microdiamant verarbeitet synthetisches und natürliches Diamantpulver zu Körnungen im Mikron- und Submikron-Bereich.

2010 Oertli Instrumente AG (Berneck) Oertli produziert Operationsgeräte und -instrumente, die den Operationsprozess sicherer, einfacher und effizienter machen.

2008 Varioprint AG (Heiden) Varioprint produziert nach neuesten Erkenntnissen der Fertigungstechnologie Leiterplatten für elektronische Systemlösungen.

2006 Telsonic AG (Bronschhofen) Die Telsonic-Gruppe ist seit 1966 mit industriellen Ultraschall-Lösungen in Europa, Amerika und Asien vertreten.

2004 Abacus Research AG (Wittenbach) Seit über 40 Jahren reduziert Abacus, den administrativen Aufwand von Unternehmen mit innovativer Businesssoftware.





«Der Prix SVC wirkt als langfristiges Qualitätssignal»

Nach dem Gewinn des letzten Prix SVC Ostschweiz 2024 spricht Andreas Zindel über die nachhaltige Wirkung der Auszeichnung. Der CEO von Zindel United erklärt, weshalb der Preis weit über den Moment hinaus Bedeutung hat, was er intern ausgelöst hat und warum sich eine Bewerbung für Ostschweizer KMU lohnt.

Andreas Zindel, zwei Jahre nach dem Gewinn des Prix SVC Ostschweiz: Welche Wirkung ist für Sie heute noch am deutlichsten spürbar?

Am deutlichsten spürbar ist die nachhaltige Steigerung unserer Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit. Der Prix SVC wirkt nicht als Momentaufnahme, sondern als langfristiges Qualitätssignal. Gerade im Austausch mit neuen Partnern, potenziellen Mitarbeitenden und bei Innovationsprojekten merken wir, dass der Preis Vertrauen schafft und Türen öffnet.

Inwiefern hat der Preis die Wahrnehmung von Zindel United nach aussen verändert, etwa bei Kunden, Partnern oder im Markt allgemein?

Wir werden heute stärker als ganzheitlich aufgestellte Unternehmensgruppe wahrgenommen, die Tradition, Innovation und Nachhaltigkeit miteinander verbindet. Der Prix SVC hat dazu beigetragen, unser Profil als integrierter Lösungsanbieter in der Bau- und Baustoffbranche zu schärfen und unsere Rolle als aktiver Gestalter der Branche klarer sichtbar zu machen.

Hat die Auszeichnung auch intern etwas ausgelöst, etwa im Selbstverständnis des Unternehmens oder in strategischen Entscheiden?

Ja, intern hat der Preis viel Stolz und Identifikation ausgelöst. Gleichzeitig hat er das Bewusstsein gestärkt, dass unser Weg mit Fokus auf Innovation, Zusammenarbeit und langfristige Verantwortung richtig ist. Strategisch hat uns die Auszeichnung darin bestärkt, Investitionen in Zukunftsthemen wie Kreislaufwirtschaft, Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle konsequent weiterzuverfolgen.

«Der Prix SVC schafft Vertrauen und öffnet Türen.»

Der Prix SVC zeichnet unternehmerische Gesamtheit aus. Wo fühlten Sie sich durch die Auszeichnung besonders bestätigt?

Bestätigt fühlten wir uns vor allem in unserem Anspruch, wirtschaftlichen Erfolg mit Verantwortung zu verbinden. Dazu zählen unsere Rolle als Arbeitgeber, als Innovationspartner und als regional verankertes Familienunternehmen. Die Anerkennung dieser Gesamtheit entspricht sehr stark unserem Selbstverständnis.

Gab es Erwartungen von aussen, die mit dem Gewinn einhergingen und den Anspruch an Ihr Unternehmen erhöht haben?

Der Anspruch an uns selbst ist stärker gestiegen als der externe Druck. Mit der Auszeichnung wächst die Sichtbarkeit und damit auch die Vorbildrolle. Das motiviert uns, unsere Standards hochzuhalten und den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen.

Wie aktiv muss ein Unternehmen eine solche Auszeichnung nutzen, damit ihre Wirkung über den Moment hinaus anhält?

Sehr aktiv. Der Preis entfaltet seine Wirkung nicht von selbst. Er muss in die Kommunikation, ins Employer Branding, in Kundenbeziehungen und in die interne Kultur integriert werden. Entscheidend ist, dass die dahinterstehenden Werte im Alltag konsequent gelebt werden.

Welche Bedeutung hat der Prix SVC aus Ihrer Sicht für die Ostschweizer KMU-Landschaft insgesamt?

Der Prix SVC leistet einen wichtigen Beitrag zur Sichtbarkeit der Ostschweizer Wirtschaft. Er zeigt, welche Innovationskraft, Professionalität und Vielfalt in der regionalen KMU-Landschaft vorhanden sind, und stärkt das Selbstbewusstsein der Region als Wirtschaftsstandort.

«Intern hat die Auszeichnung viel Stolz und Identifikation ausgelöst.»

Worauf sollten die diesjährigen Finalisten besonders achten, um aus der Nomination und dem Anlass möglichst viel mitzunehmen?

Ich empfehle, die Nomination als Chance für Austausch und Lernen zu nutzen. Die Gespräche mit anderen Unternehmern, mit der Jury, Partnern und Medien sind sehr wertvoll. Authentizität, Offenheit und eine klare Positionierung sind dabei entscheidend.

Welche Aspekte des Prix SVC werden aus Ihrer Sicht oft unterschätzt, entfalten aber langfristig Wirkung?

Oft unterschätzt wird die interne Wirkung. Der Preis stärkt die Identifikation der Mitarbeitenden, fördert Stolz und Zusammenhalt und kann eine nachhaltige kulturelle Dynamik auslösen.

Mit dem Abstand von zwei Jahren: Weshalb würden Sie einem Ostschweizer KMU empfehlen, sich um den Prix SVC Ostschweiz zu bewerben?

Weil bereits der Bewerbungsprozess eine wertvolle Standortbestimmung darstellt. Man reflektiert die eigene Strategie, Organisation und Zukunftsfähigkeit. Unabhängig vom Ergebnis entsteht ein Mehrwert. Bei einer Nomination oder Auszeichnung kommt zusätzlich eine starke Plattform hinzu, die eine hohe Sichtbarkeit ermöglicht.



PRIX
SVC⁺
FINALIST

Nominiert für die beste Schoggi-Banane der Welt

RZ



LEXUS RZ ELECTRIC

ELEKTRISCHE MOBILITÄT
AUF LEXUS NIVEAU.



RZ 500e Excellence, Direct4 Allradantrieb,
380 PS (280 kW), Ø Verbr. 18,1 kWh/100 km
(Benzinäquivalent 1,99 l/100 km), 0g CO₂/km,
CO₂-Emissionen aus der Treibstoff- und/oder
der Strombereitstellung: 20g/km, Energie-Eff. B.



Emil Frey St. Gallen



Die Expertenjury des Prix SVC Ostschweiz 2026

Die Auswahl der Kandidaten wird von einer unabhängigen Expertenjury übernommen. Den Unternehmen selbst ist es nicht möglich, sich um eine Nomination für den Prix SVC zu bewerben. Die Jurymitglieder sind unabhängig, arbeiten praxisnah und sind stark in der jeweiligen Region verankert. Durch ihre langjährige berufliche Erfahrung und ihre tiefe Verankerung in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft oder Medien verfügen sie über die notwendigen Anforderungen, um die Unternehmen kompetent und objektiv zu beurteilen. Durch ihre langjährige berufliche Erfahrung und ihre tiefe Verankerung in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft oder Medien verfügen sie über die notwendigen Anforderungen, um die Unternehmen kompetent und objektiv zu beurteilen.



Andrea Fanzun
Jurypräsident / Partner
und VRP Fanzun AG



Jürg Kumschick
Geschäftsführer
Emil Frey, St.Gallen



Gian Bazzi
Generalagent/Inhaber
die Mobiliar General-
agentur St.Gallen



Alexandra Lau
Partnerin,
Forvis Mazars Group



**Prof. Dr. Heiko
Bergmann** Ständiger
Dozent/Titularprofessor
für Entrepreneurship,
Universität St.Gallen



Andrea Berlinger
Verwaltungsratspräsi-
dentin Eigentümerin
Berlinger-Gruppe



Christoph Zeller
Leiter Corporate & Real
Estate Banking Region
Ostschweiz,
UBS Switzerland AG



Michael Schmid
Key Account Manager,
Swisscom (Schweiz) AG



Marc Cadalbert
CEO/Inhaber
08EINS Holding AG



**Tanja Zimmermann-
Burgerstein** CEO/
Verwaltungsratspräsi-
dentin Antistress AG –
Burgerstein Vitamine



Daniel Eugster
Inhaber und Geschäfts-
führer, Haustechnik
Eugster AG



Reto Zürcher
CEO/Mitinhhaber
HB-Therm AG



Ulrich Reiter Leiter
Account Manager
öff. Institutionen
Vertrieb, IWB



Schweizer Bürsten- kompetenz mit Tradition.

Familiengeführt und auf
Individualbürsten spezialisiert:
Wir begleiten Sie ab Stückzahl 1
– von der persönlichen Beratung
über Entwicklung und Prototyp
bis hin zur Bürstenserie.

Massgeschneiderte Lösungen,
aus Wil.



zeintra®
Schweizer Qualitätsbürsten

Feldstrasse 4, 9500 Wil
T: 071 913 90 30

info@zeintra.ch
www.zeintra.ch

Text: Patrick Stämpfli
Bilder: z/vg



Thomas Zellweger:

**Wollen, dürfen
und können.**

Nachfolge ist kein Sprint, sondern ein Marathon

Die Nachfolge in Familienunternehmen ist einer der heikelsten Momente in der Unternehmensgeschichte. Es geht nicht nur um Eigentum, Führung und Verträge, sondern auch um Familie, Vertrauen und Erwartungen. Thomas Zellweger, Professor für Familienunternehmen an der Universität St.Gallen und geschäftsführender Direktor des KMU-HSG, weiss, weshalb erfolgreiche Nachfolgen weniger mit juristischer Perfektion als mit menschlicher Reife zu tun haben und warum Zeit der vielleicht wichtigste Erfolgsfaktor ist.

Thomas Zellweger, weshalb ist die Nachfolge in Familienunternehmen mehr als ein Managementprojekt?

Weil eine Nachfolge für die meisten Unternehmer eine einmalige Situation im Berufsleben ist. Sie betreten komplettes Neuland. Plötzlich kommt alles gleichzeitig: finanzielle Fragen, steuerliche Überlegungen, juristische Themen, Governance-Fragen, strategische Entscheide – und dazu die Familie. Erwartungen der Kinder, alte Rollenbilder, unausgesprochene Hoffnungen. Das ist eine enorme Verdichtung von Themen, die viele schlicht überfordert. In der Praxis zeigt sich deshalb immer wieder, wie wichtig Sparringpartner sind. Das können befreundete Unternehmer sein, die Ähnliches erlebt haben, oder externe Berater. Heute gibt es einen ganzen Nachfolgemarkt mit spezialisierten Experten – allein ist eine solche Phase kaum zu bewältigen.

Grundsätzlich bewegen sich Familien zwischen zwei Polen: der familieninternen Übergabe oder dem externen Verkauf.

Genau. Die interne Lösung ist meist ein sehr langer Prozess – der Übergeber bleibt oft lange im Unternehmen, der Preis ist tiefer, dafür bleibt das Lebenswerk in der Familie. Der externe Verkauf ist technischer, transaktionaler, mit Due Diligence und sophistizierten Finanzierungsstrukturen. Dafür verliert das Unternehmen oft seinen emotionalen Charakter. Statistisch sind familieninterne und -externe Nachfolgelösungen heute etwa gleich häufig (je rund 40 Prozent). Die Tendenz verschiebt sich jedoch zunehmend zugunsten externer Lösungen – bedingt durch Faktoren wie kleinere Familien, höhere Anforderungen an Geschäftsführer und vielfältige Karriereoptionen der Kinder ausserhalb des Betriebs.

Wo entstehen innerhalb der Familie die grössten Spannungen?

Oft bei der Frage, was mit den Kindern passiert, die nicht im Unternehmen tätig sind. Wer bekommt was? Wer fühlt sich übergangen? Wer trägt welches Risiko? Das ist hoch emotional. Hier braucht es saubere Lösungen, etwa über Erbverträge, Ausgleichszahlungen oder Vermögenswerte ausserhalb des Unternehmens. Entscheidend ist aber: Am Ende muss der Übernehmer wirklich entscheiden können. Unternehmerische Führung verträgt keine dauernden Patt-Situationen. Es gibt verschiedene Modelle.

Co-CEO-Lösungen mit klaren Schiedsmechanismen, externe Verwaltungsratspräsidenten mit minimaler Beteiligung als «Stichentscheider» oder die klassische Variante, dass ein Kind das Unternehmen übernimmt und die anderen entschädigt werden. Das kennen wir aus der Landwirtschaft – dort übernimmt auch eines den Hof, damit er nicht zerschlagen wird. Das ist eine bewusste Entscheidung zwischen möglichem familiärem Unmut und dem Fortbestand des Betriebs. Aus unternehmerischer Sicht wäre es hilfreich, wenn Pflichtteile weniger stark ins Gewicht fallen würden, weil sie Handlungsspielraum nehmen.

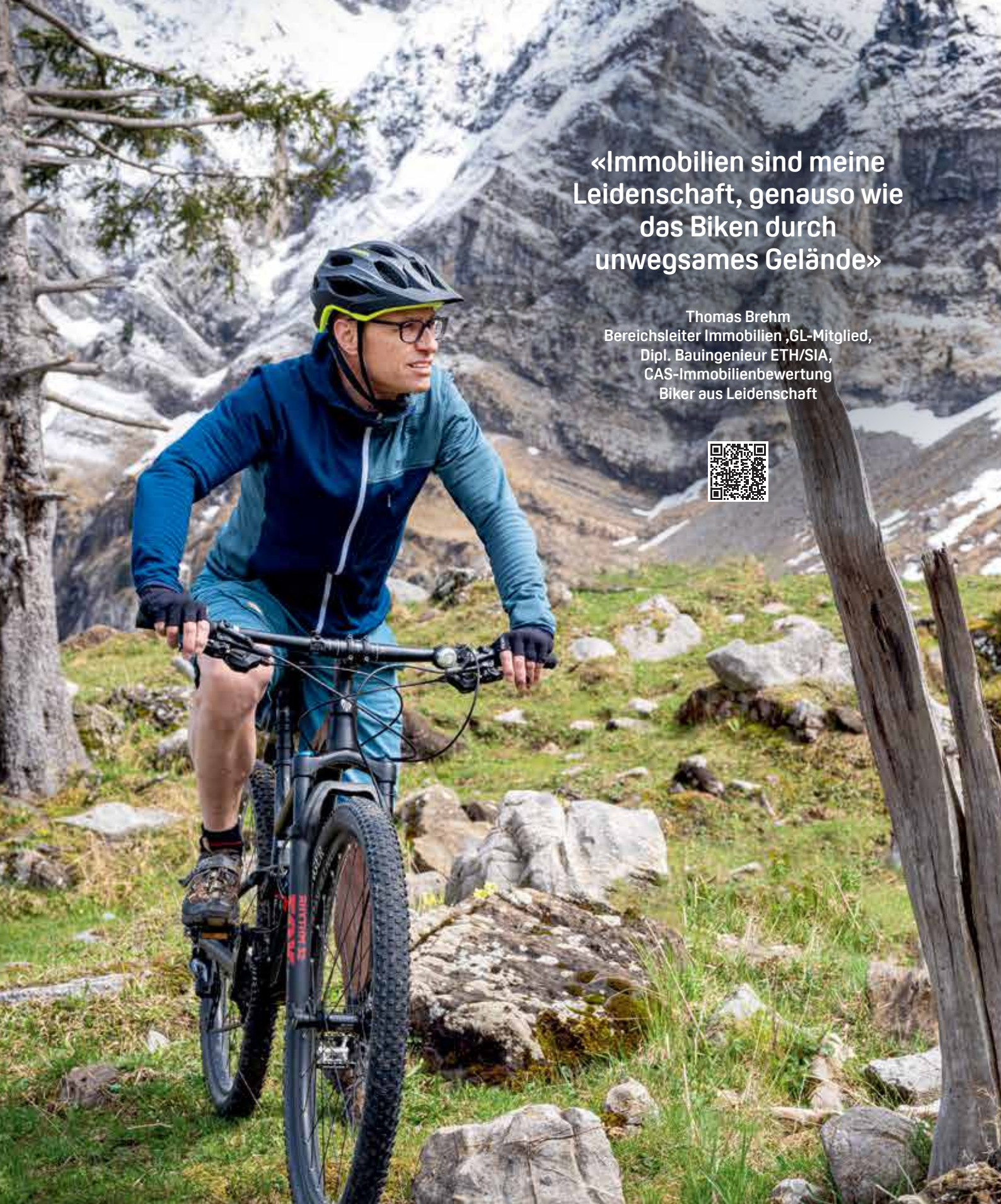
«Die Tendenz verschiebt sich zugunsten externer Lösungen.»

Unternehmer zu sein ist für viele Junge heute aber nicht mehr automatisch attraktiv.

Das stimmt – es ist anstrengend, fordernd, mit grosser Verantwortung verbunden. Tatsächlich planen aktuell nur noch rund 40 Prozent der Familienunternehmen, die Nachfolge innerhalb der Familie zu regeln, vor 30 Jahren waren es noch etwa 60 Prozent. Für eine erfolgreiche Nachfolge braucht es deshalb drei Dinge: Die Nachfolger müssen wollen, dürfen und können. Sie müssen wirklich übernehmen wollen und nicht nur aus Pflichtgefühl. Die Eltern müssen loslassen und Vertrauen schenken. Und die fachlichen Voraussetzungen müssen stimmen.

Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht wäre es wohl kein Drama, wenn nicht die eigenen Kinder übernehmen.

Exakt! Entscheidend ist, dass die richtigen Personen Verantwortung tragen. Viele Familienunternehmen öffnen sich deshalb externen Lösungen. Finanzinvestoren etwa werden zwar oft pauschal kritisiert, aber in der Realität wollen die meisten heute Mehrwert schaffen und Unternehmen weiterentwickeln. Das erfordert Kapital, Zeit und Engagement. Die «Heuschrecken» sind deutlich seltener geworden.



«Immobilien sind meine
Leidenschaft, genauso wie
das Biken durch
unwegsames Gelände»

Thomas Brehm
Bereichsleiter Immobilien, GL-Mitglied,
Dipl. Bauingenieur ETH/SIA,
CAS-Immobilienbewertung
Biker aus Leidenschaft



Treuhand | Immobilien | Recht | Steuern | IT

altrimo
persönlich engagiert.

Neuere Studien untermauern diesen Wandel: Firmen in Händen von Finanzinvestoren schneiden hinsichtlich Performance im Durchschnitt besser ab als vergleichbare Familienunternehmen – die Mehrheit der Investoren fokussiert heute auf nachhaltige Wertsteigerung statt nur auf kurzfristige Gewinne. Allerdings sind Finanzinvestoren eher geneigt, das Unternehmen bald wieder weiterzuverkaufen.

Warum scheitern Nachfolgen denn oft an Emotionen und weniger an Zahlen?

Weil Erwartungen unausgesprochen bleiben. Viele Familien reden erstaunlich wenig offen über Geld, Macht und Zukunft. Diese Themen werden verdrängt – bis sie sich an scheinbar technischen Fragen entzünden. Dann geht es plötzlich um Bewertungen oder Verträge, obwohl das eigentliche Problem ein emotionales ist. Darum ist Transparenz so zentral. Es geht dabei nicht nur um Verteilungsgerechtigkeit, sondern auch um Prozessgerechtigkeit: Die Familie muss verstehen, warum etwas so oder so entschieden wird. Wenn der Weg nachvollziehbar ist, wird auch eine ungleiche Lösung eher akzeptiert. Die aktuelle Forschung bestätigt das: Klare, transparente Regeln schaffen erlebte Fairness im Prozess, wodurch sich alle Beteiligten gerecht behandelt fühlen und Familienfrieden sowie langfristiger Unternehmenserfolg gesichert werden können.

Und warum fällt vielen das Loslassen so schwer?

Weil das Unternehmen oft ein Teil der Identität ist; viele Unternehmer definieren sich über ihre Firma. Formal zu übergeben ist relativ einfach. Emotional loszulassen ist deutlich schwieriger. Deshalb braucht es neue Rollen. Wenn der frühere Patron etwa als Markenbotschafter oder Mentor eingebunden bleibt, kann das sehr gut funktionieren – vorausgesetzt, die Rollen sind klar. Umso wichtiger ist es, vorab klare Abmachungen zu treffen, wann und wie sich der Alt-eigentümer zurückzieht.

Wann sollte man mit der Nachfolge beginnen?

Aus wissenschaftlicher Sicht braucht ein guter Prozess zehn bis fünfzehn Jahre. Spätestens mit 55 sollte man also ernsthaft anfangen – und man sollte in Szenarien denken. Nur weil ein Weg eingeschlagen ist, heisst das nicht, dass er funktioniert. Wer früh beginnt, hat Zeit, Kurskorrekturen vorzunehmen. Tatsächlich dauert ein Generationenwechsel häufig länger, als viele vermuten. Viele Unternehmer schieben das Thema jedoch lange vor sich her. So spät steigt der Handlungsdruck enorm, und es fehlt oft die Zeit für eine optimale Übergabe.

«Die ‹Prinz Harrys› einer Familie dürfen nicht ignoriert werden.»

Zum Schluss: Was macht den entscheidenden Unterschied zwischen Erfolg und Scheitern?

Erfolgreich ist, wer das Wohlwollen innerhalb der Familie bewahrt. Nicht nur zwischen Übergeber und Übernehmer, sondern auch gegenüber den nicht direkt Beteiligten. Die «Prinz Harrys» einer Familie dürfen nicht ignoriert werden. Transparenz ist hier der Schlüssel: Varianten und Konsequenzen müssen offen auf den Tisch. Dann ist es eher akzeptabel, wenn einer bevorzugt wird, weil klar ist, dass es dem Unternehmen und der Familie dient. Unerlässliche Voraussetzung dafür ist der offene Dialog. Auch wenn diese Gespräche manchmal unangenehm sind – sie sind unvermeidlich.

Text: Stephan Ziegler

Bilder: Rebekka Grossglauser



Zu spätes Handeln macht die Nachfolge zum Risiko

Die Unternehmensnachfolge entscheidet nicht nur über die Zukunft eines Betriebs, sondern oft auch über das private Vermögen des Unternehmers. Fehlende Vorbereitung, falsche Bewertungen oder unrealistische Finanzierungsannahmen können selbst gesunde KMU in Schwierigkeiten bringen. George Rupf, Dozent am Institut für Finance und Law an der OST und Teilhaber der Treuhandgesellschaft Infilium, zeigt, worauf Unternehmer frühzeitig achten sollten, damit die Übergabe gelingt.



Die Unternehmensnachfolge ist weit mehr als ein organisatorischer Akt. Sie ist ein komplexer Prozess mit weitreichenden finanziellen, steuerlichen und persönlichen Konsequenzen – und sie entscheidet oft nicht nur über die Zukunft eines Betriebs, sondern auch über die private Vermögenssituation des Unternehmers. «Viele KMU sind wirtschaftlich gesund, geraten aber im Zuge der Nachfolge unter Druck, weil zu spät oder mit falschen Annahmen geplant wird», sagt George Rupf. «Gerade aus finanzieller Sicht ist die Nachfolge kein Ereignis, sondern ein mehrjähriger Prozess, der aktiv gestaltet werden muss.»

Sie entscheidet nicht nur über die Zukunft eines Betriebs, sondern häufig auch über die finanzielle Absicherung des Unternehmers im dritten Lebensabschnitt. «Bei vielen Unternehmern ist ein grosser Teil des Vermögens im Unternehmen gebunden», so Rupf. «Je höher dieser Anteil ist und je grösser der künftige Kapital- oder Liquiditätsbedarf, desto früher sollte man sich ernsthaft mit der Nachfolgeplanung befassen.»

«Wer früh beginnt, verschafft sich Optionen.»

Ein erstes Signal aus finanzieller Sicht ist die Altersvorsorge

Wer sein Vermögen fast ausschliesslich im Unternehmen hält, muss sich frühzeitig fragen, wie dieser Wert dereinst nutzbar gemacht werden kann. Ein zweiter Indikator ist die eigene Vorstellung vom Unternehmenswert. «Auch ohne formelle Bewertung haben die meisten Unternehmer ein Bauchgefühl, was ihr Unternehmen wert sein sollte», weiss Rupf. «Die entscheidende Frage ist dann, ob dieser Wert für einen potenziellen Nachfolger überhaupt finanzierbar ist.» In diesem Zusammenhang spielen eine vorausschauende Ausschüttungsplanung und allfällige strukturelle Anpassungen vor der eigentlichen Übergabe eine zentrale Rolle.

Ein drittes Signal ergibt sich aus der Struktur des Unternehmens selbst. Die Rechtsform, nicht betriebsnotwendige Vermögenswerte wie Liegenschaften oder Wertschriften-depots sowie überschüssige Liquidität können die Nachfolge erheblich erschweren. «Oft stellt sich die Frage, ob ein Nachfolger diese Vermögenswerte überhaupt übernehmen will oder finanzieren kann», so Rupf. Hinzu kommen steuerliche Sperrfristen bei Umstrukturierungen, die bis zu fünf Jahre betragen können. «Wer diese Aspekte zu spät erkennt, verliert wertvolle Gestaltungsspielräume.»

Erfolgreiche Nachfolgen brauchen Zeit

Studien zeigen, dass sie im Durchschnitt fünf bis acht Jahre dauern. «Wer einen Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren hat, kann gestalten», sagt Rupf. «Wer zu spät beginnt, kann nur noch reagieren. Die beste Zeit zu beginnen war gestern. Die zweitbeste ist heute.» Wie schnell einzelne Schritte erfolgen müssen, hängt stark von der Ausgangslage ab. Ein 50-jähriger Unternehmer mit langfristigem Planungshorizont hat andere Optionen als eine 60-jährige Unternehmerin, die ihr Lebenswerk innert zwei Jahren übergeben möchte.

Am Anfang steht stets die Klärung der eigenen Ziele. «Der erste Schritt erfordert Ehrlichkeit mit sich selbst», sagt George Rupf. «Was will ich nach dem Austritt? Wie viel finanzielle Sicherheit brauche ich?» In der Nachfolge spricht man hier von der normativen Ebene. Bevor strategische Entscheidungen getroffen werden, müssen Werte und Prinzipien geklärt sein. Soll das Unternehmen zwingend in der Familie bleiben oder ist ein Verkauf an Dritte legitim? Wie wichtig ist der Erhalt der Arbeitsplätze? Antworten auf diese Fragen bilden das Fundament für alle weiteren Schritte.

Zur Einschätzung der finanziellen Sicherheit empfiehlt Rupf eine private Finanzplanung. «Nach dem Verkauf müssen die Lebenshaltungskosten aus dem privaten Vermögen und dem Verkaufserlös gedeckt werden», erklärt er. «Eine saubere Finanzplanung zeigt auf, welchen Mindestbetrag der Verkauf einbringen muss und wie gross der Verhandlungsspielraum tatsächlich ist.»

Parallel dazu gilt es, das Vorgehen und die Rollen im Prozess festzulegen. Wer wird einbezogen, welche externen Spezialisten werden benötigt und wer trägt welche Verantwortung? «Ohne klare Rollen wird die Nachfolge schnell zum Spielball divergierender Interessen», warnt Rupf. Ein realistischer Zeitplan mit Etappenzielen dient dabei als Orientierung, nicht als starres Korsett.

Ein zweiter zentraler Schritt ist die Evaluation der Nachfolgeoptionen

Familieninterne Lösungen, Management-Buy-outs oder der Verkauf an Dritte müssen objektiv geprüft und mit den eigenen Zielvorstellungen abgeglichen werden. «Das Denken in Szenarien ist hier entscheidend», sagt Rupf. «Plan A ist wichtig, aber es braucht auch Plan B und C.» Familienlösungen scheitern, Kadermitarbeiter springen ab oder externe Käufer ziehen sich zurück. Wer Alternativen vorbereitet hat, bleibt handlungsfähig.

Spätestens mit der Unternehmensbewertung folgt der Moment der Wahrheit. «Unternehmer haben oft eine emotionale Sicht auf den Wert ihres Lebenswerks», sagt Rupf. «Eine professionelle Bewertung schafft Klarheit und bildet die Grundlage für realistische Verhandlungen.» Für Käufer stehen dabei künftige Gewinne und Cashflows im Vordergrund, weniger vergangene Investitionen. Entsprechend kommen zukunftsorientierte Methoden wie Ertragswertverfahren oder Discounted-Cashflow-Modelle zum Einsatz, ergänzt durch Plausibilisierungen mit Multiples und Sensitivitätsanalysen.

Ein wesentlicher Werttreiber ist die operative Leistungsfähigkeit. «Entscheidend ist die Fähigkeit, nachhaltiges EBIT und Cashflows zu generieren», so George Rupf. Gleichzeitig rücken Risiken in den Fokus, etwa starke Personenabhängigkeiten oder Kundenkonzentrationen. «In vielen KMU ist die Übertragbarkeit der Ertragskraft ein kritischer Aspekt», erklärt er. «Erträge, die stark an die Person des Unternehmers gebunden sind, verlieren mit dessen Ausscheiden an Wert.» Abhilfe schaffen strukturierte Prozesse, ein gestärktes Führungsteam, diversifizierte Kundenbeziehungen und eine gezielte Übergabephase, in der der Unternehmer den Nachfolger aktiv einführt. Kosmetische Eingriffe in der Bilanz hingegen wirken kontraproduktiv. «Käufer und Banken erkennen Bilanzkosmetik relativ schnell», sagt Rupf.

Zurückgestellte Investitionen, vernachlässigte Instandhaltung oder aggressive Bewertungsanpassungen führen zu Misstrauen und tieferen Kaufpreisangeboten. Glaubwürdigkeit entsteht durch Transparenz, nicht durch Schönfärberei.

Auch bei der Ausgestaltung des Kaufpreises gibt es keine Patentlösung. Ein fixer Kaufpreis eignet sich bei stabiler Ertragskraft und ähnlicher Risikoeinschätzung beider Parteien. Bei Unsicherheiten können Earn-out-Modelle sinnvoll sein. «Sie helfen, unterschiedliche Erwartungen zu überbrücken», erklärt Rupf. Voraussetzung sind jedoch klar definierte Leistungskennzahlen, realistische Ziele und überschaubare Laufzeiten. Fehler in der Ausgestaltung führen häufig zu Konflikten. Schliesslich kann auch eine schrittweise Übernahme geprüft werden, etwa wenn dem Nachfolger Mittel oder Erfahrung fehlen. «Sie reduziert Risiken, bringt aber auch Zielkonflikte mit sich, etwa bei Dividenden oder der Finanzierung», so Rupf.

Finanziert werden Nachfolgen meist über eine Käuferholding. «Das ermöglicht, künftige Dividenden effizient für Zins- und Amortisationszahlungen zu nutzen», so Rupf. Banken übernehmen in der Regel bis zu rund zwei Drittel des plausibilisierten Kaufpreises. Den Rest steuern Eigenmittel, Verkäuferdarlehen oder weitere Finanzierungen bei. In der Kreditprüfung analysieren Banken die konsolidierte Situation von operativem Unternehmen und Holding. Zentrale Beurteilungsgrösse ist die Verschuldungskapazität, also die Fähigkeit, Kredite aus dem nachhaltigen Free Cashflow innert fünf bis

sieben Jahren zu bedienen. Ebenso wichtig sind ausreichende flüssige Mittel für Ersatzinvestitionen und eine solide Eigenkapitalbasis.

Besonders heikel sind steuerliche Fragen

«Nicht alles, was finanziell machbar ist, ist steuerlich zulässig», sagt George Rupf. Beim Share Deal bleibt der Kapitalgewinn im Privatvermögen des Verkäufers grundsätzlich steuerfrei, während beim Asset Deal stille Reserven aufgedeckt und besteuert werden. Auch Verkäuferdarlehen müssen drittkonform ausgestaltet sein, was ihre Laufzeit und Verzinsung begrenzt. Zudem droht bei späteren Substanz ausschüttungen die indirekte Teilliquidation mit rückwirkender Besteuerung. «Diese Risiken lassen sich nur durch frühzeitige Planung, fachliche Begleitung und sinnvollerweise einem Steuerruling minimieren», sagt Rupf.

Am Ende zeigt sich, dass eine gelungene Unternehmensnachfolge kein Zufall ist, sondern das Ergebnis sorgfältiger Vorbereitung, realistischer Einschätzungen und klarer Entscheidungen. «Wer früh beginnt, verschafft sich Optionen», bilanziert Rupf. «Und genau diese machen den Unterschied zwischen einem gelungenen Übergang und einer Notlösung.»

Text: Stephan Ziegler

Bilder: Rebekka Grossglauser

Anzeige

digital summit

Globale Technologie trifft europäische Souveränität

**Dienstag, 24. März 2026
Vaduzer-Saal**

**JETZT
TICKET
SICHERN!**

				
Marc Stampfli Business Director Switzerland NVIDIA	Cornelia Diethelm Leiterin Centre for Digital Responsibility	Hubert Büchel Wirtschaftsminister Liechtenstein	Prof. Marco Hutter Professor für Robotik ETH Zürich	Karsten Neugebauer Unternehmer und KI-Experte

www.digitalsummit.li

Eine Veranstaltung von digital-lichtenstein.li



Einfach gut beraten – auch in Ihrer Nachfolgeplanung

Seit über 75 Jahren begleitet Provida Unternehmen und Privatpersonen als verlässlicher Partner in finanziellen, rechtlichen und unternehmerischen Fragestellungen – persönlich, professionell und regional verankert.

Provida zählt in der Ostschweiz zu den etablierten Anbietern für Treuhand, Steuer- und Rechtsberatung, Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung. An sechs Standorten entwickeln interdisziplinäre Teams individuelle Lösungen für unternehmerische und private Fragestellungen. Die Kombination aus Erfahrung, Fachwissen und regionaler Nähe macht Provida zu einem vertrauenswürdigen Partner – insbesondere, wenn es um langfristige Entscheidungen wie die strategische Planung oder die Nachfolgeregelung geht.

Treuhand und Buchhaltung

Das Treuhandangebot umfasst Finanz- und Lohnbuchhaltungen, Jahresabschlüsse sowie administrative Entlastung. Die Expertinnen und Experten sorgen dafür, dass Unternehmen den Fokus auf ihr Kerngeschäft richten können und gleichzeitig auf eine verlässliche finanzielle Grundlage bauen dürfen.

Steuerberatung, Nachfolgeplanung und Wirtschaftsprüfung

Provida begleitet Kundinnen und Kunden durch alle steuerlichen Fragestellungen – von der vorausschauenden Steuerplanung über die strukturierte Begleitung bei Nachfolgeregelungen bis hin zu internationalen Steuerthemen. Gerade bei der Unternehmensnachfolge profitieren Kundinnen und

Kunden von einer ganzheitlichen Betrachtung. Steuerlich, rechtlich und strategisch.

Als zugelassene Revisionsstelle führt das Unternehmen unabhängige Prüfungen durch – sowohl für Unternehmen als auch für öffentlich-rechtliche Körperschaften wie Städte, Gemeinden und Schulgemeinden. Die Transparenz und Vertrauen für sämtliche Anspruchsgruppen schaffen. Die geprüften Abschlüsse liefern Orientierung und sind eine wichtige Basis für strategische Entscheidungen.

Weiterbildung an der Provida academy

Die Provida academy vermittelt in Seminaren und Webinaren komplexe Themen auf verständliche und praxisnahe Weise. Die Teilnehmenden erhalten wertvolle Impulse für ihren beruflichen Alltag. provida-academy.ch

PROVIDA




Mehr Informationen finden Sie unter provida.ch – oder lassen Sie sich persönlich beraten.

Warum ein Lebenswerk mehr als eine Bilanz ist



Die Unternehmensnachfolge zählt zu den anspruchsvollsten Phasen im Leben eines Unternehmers. Sie betrifft nicht nur rechtliche, steuerliche und finanzielle Fragen, sondern auch persönliche Themen wie Loslassen, Verantwortung und Vertrauen. Für viele Unternehmer ist sie eine der letzten, grossen strategischen Entscheidungen ihres Berufslebens. Stephan Kessler und Dieter Rausch, Partner bei der Steffen Rausch Kessler AG in Frauenfeld und Weinfelden, begleiten seit vielen Jahren Unternehmer durch diesen Prozess. Sie skizzieren auf, wie er vom Risiko zur Zukunftschance wird.

Stephan Kessler, Dieter Rausch, ab welchem Zeitpunkt sollte man an die Nachfolge denken?

Dieter Rausch: Aus unserer Erfahrung sollte man sich spätestens fünf bis zehn Jahre vor der geplanten Übergabe ernsthaft mit der Nachfolge befassen, eher früher als später. Dieser Zeitraum überrascht viele Unternehmer, ist aber entscheidend, um sowohl unternehmerische als auch persönliche Fragestellungen sauber und ohne Zeitdruck zu klären. Zeit eröffnet Gestaltungsspielräume. Strukturen können angepasst, Vermögenswerte geordnet, Führungsfragen geregelt und steuerliche Optimierungen umgesetzt werden. Gleichzeitig brauchen Nachfolger Zeit, um fachlich, strategisch und persönlich in ihre Rolle hineinzuwachsen. Je früher die Nachfolge thematisiert wird, desto grösser ist die Auswahl realistischer Optionen, sei es eine familieninterne Lösung, ein Management-Buy-out oder eine externe Nachfolge. Nachfolge ist kein Ereignis, sondern ein Prozess. Zeit ist dabei nicht Luxus, sondern die zentrale Ressource.

In der Praxis scheitern Nachfolgen selten an der Technik. Wo liegen die häufigsten menschlichen Stolpersteine?

Stephan Kessler: Häufig fehlen ein gemeinsames Zielbild und eine offene und ehrliche Kommunikation. Erwartungen werden nicht ausgesprochen, Rollen nicht geklärt oder bewusst offengelassen. Besonders in Unternehmerfamilien bestehen oft unausgesprochene Annahmen, etwa dass die nächste Generation das Unternehmen übernehmen soll, obwohl sie andere Lebenspläne verfolgt. Das kann zu inneren Konflikten und späteren Enttäuschungen führen. Eine frühzeitige Auseinandersetzung schafft Klarheit für alle Beteiligten. Uns ist wichtig, die menschlichen Fragen genauso ernst zu nehmen wie die fachlichen. Wir ermutigen Unternehmer und potenzielle Nachfolger, ihre Vorstellungen offen zu formulieren und gemeinsam über ihre Wunschzukunft zu sprechen.

Die Unternehmensbewertung ist ein zentraler Punkt jeder Nachfolge. Wie gelingt es, den emotionalen Wert eines Lebenswerks von der betriebswirtschaftlichen Realität zu trennen?

Dieter Rausch: Das ist eine der grössten Herausforderungen. Ein Lebenswerk ist mehr als eine Bilanz, es steht für jahrzehntelanges Engagement, für persönliche Opfer, für Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden und Kunden. Dieser emotionale Wert ist legitim, darf aber nicht mit dem Marktwert verwechselt werden. Die Trennung gelingt durch Struktur, Transparenz und einen externen Blick. Objektive Bewertungsverfahren helfen ebenso wie die bewusste Unterscheidung zwischen Person und Unternehmen. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit der Nachfolge schafft Raum, um emotionale Aspekte zu reflektieren und schrittweise loszulassen. Eine realistische Bewertung ist kein Urteil über die Lebensleistung, sondern die Grundlage für eine tragfähige und faire Lösung.

Welche Bedeutung hat die klare Trennung zwischen operativer Führung und Eigentum?

Stephan Kessler: Sie ist zentral, insbesondere wenn der bisherige Unternehmer noch eine Zeit im Betrieb bleibt. Mitarbeitende, Kunden und Geschäftspartner müssen klar erkennen, wer operative Entscheidungen trifft. Wir empfehlen, Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse frühzeitig und schriftlich zu regeln. Bleibt der Übergeber im Verwaltungsrat, sollte er sich aus dem operativen Geschäft bewusst zurückziehen. Gut strukturierte Übergänge sind oft sehr erfolgreich, weil

Geld, Geld, Geld

In wenigen Tagen entscheidet das Stimmvolk. Komplexe Fragestellungen stehen an. Allen gemeinsam ist, dass es um «Geld» geht.



Der heutige Zahlungsverkehr lässt vermuten, dass Münzen und Noten bald der Vergangenheit angehören könnten. Kein Wunder, dass eine Volksinitiative zur Sicherung des Schweizer Frankens und des Bargelds lanciert wurde. Forderungen, die im Gesetz, nicht aber in der Verfassung verankert sind. Anliegen, die mit dem Gegenentwurf erreicht werden. Das Volk kann am 8. März auswählen. Demokratie pur!

200 oder 300 Franken?

Heikler wird es bei den SRG-Gebühren. Zur Diskussion stehen die heutigen 335 Franken für die Haushalte sowie die Abgabe für Unternehmen. Unbestritten ist, dass bei der SRG ein Reformbedarf zum Kosten sparen besteht. Deshalb soll die Gebühr gemäss Bundesrat auch bis 2029 schrittweise auf 300 Franken reduziert werden. Zur Abstimmung stehen bei der SRG-Initiative aber die 200 Franken sowie die vollständige Befreiung aller Unternehmen. Die Gebühren sind das eine, das zukünftige Angebot der SRG das andere. Was soll oder kann diese für 200 Franken noch bieten? Das ist die eigentliche Frage.

Klimafonds-Initiative: nicht finanzierbar

Richtig teuer wird es bei der Klimafonds-Initiative. Obwohl der Bund bereits 2 Milliarden Franken jährlich für den Klimaschutz und den Umbau des Energiesystems ausgibt, soll aus linker Optik ein Subventionsfonds eingerichtet werden, in den jährlich ein Beitrag von 0,5 bis 1 Prozent der Schweizer Wirtschaftsleistung, geschätzte 4 bis 8 Milliarden Franken, einbezahlt werden soll. Eine Vorlage, die nicht zu finanzieren ist.

Steuerliche Entlastung für viele

Letztlich geht es an der Urne auch noch um die «Individualbesteuerung». Eine Gesetzesvorlage, die der Heiratsstrafe entgegentritt, individuelle Veranlagungen vorsieht und für viele steuerliche Entlastungen bringt. Also, an die Urnen!

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



Erfahrung erhalten bleibt und die Nachfolger ihre Ideen mit eigener Verantwortung umsetzen können.

Steuerliche Aspekte spielen bei jeder Nachfolge eine grosse Rolle. Welche Fehler begegnen Ihnen in der Praxis am häufigsten?

Dieter Rausch: Der häufigste Fehler ist eine zu späte Planung. Steuerliche Optimierungen entfalten ihre Wirkung meist über mehrere Jahre. Oft sind Privat- und Unternehmensvermögen nicht sauber getrennt oder nicht betriebsnotwendige Vermögenswerte verbleiben im Unternehmen. Solche Strukturen können den Nachfolgeprozess unnötig erschweren. Mit einer frühzeitigen Analyse und einem ganzheitlichen Blick auf Unternehmen und Privatvermögen lassen sich diese Fehler in der Regel vermeiden. Steuerliche Aspekte verstehen wir nicht als isoliertes Optimierungsthema, sondern als integralen Bestandteil einer nachhaltigen Nachfolgelösung.

Wo liegen die grössten Unterschiede zwischen familien-internen und externen Nachfolgelösungen?

Stephan Kessler: Familieninterne Nachfolgen sind emotional stark geprägt. Werte und Traditionen werden weitergegeben, was eine grosse Stärke ist. Gleichzeitig braucht es viel Fingerspitzengefühl bei der Rollenklärung innerhalb der Familie und beim finanziellen Ausgleich jener Familienmitglieder, die nicht im Betrieb tätig sind. Häufig unterstützen die Übergeber die Finanzierung, etwa mit Verkäuferdarlehen oder gestaffelten Kaufpreisen. Ein sorgfältig gestalteter Erbvertrag ist dabei zentral. Externe Lösungen wie ein Management-Buy-out oder ein Verkauf an Dritte sind stärker betriebswirtschaftlich geprägt. Entscheidend ist immer, welche Lösung zum Unternehmer, zum Unternehmen und zur langfristigen Ausrichtung passt.

Der Übergang von Verantwortung ist oft schwieriger als der Eigentumswechsel. Wie lässt sich dieser Prozess gestalten?

Dieter Rausch: Der Übergang von Verantwortung betrifft vor allem Menschen. Ohne bewusste Gestaltung entstehen schnell Unsicherheiten oder Machtfragen. Entscheidend sind klare

Rollen, ein definierter Zeitplan, offene Kommunikation und eine schrittweise Übergabe. Wird dieser Prozess bewusst geplant und begleitet, entstehen Kontinuität und Vertrauen statt Unsicherheit oder Führungslücken.

Welche Rolle spielt die private Vermögens- und Vorsorgeplanung?

Stephan Kessler: Sie ist ein zentraler Pfeiler jeder Nachfolge. Mit der Übergabe verändert sich die Einkommens- und Risikostruktur grundlegend. Eine saubere Trennung von betrieblichem und privatem Vermögen sowie eine umfassende Vorsorgeplanung sind entscheidend, damit der Unternehmer und seine Familie auch unabhängig vom Unternehmen finanziell abgesichert sind.

Verändern sich Nachfolgeprozesse aktuell?

Dieter Rausch: Ja, deutlich. Demografische Entwicklungen, neue Finanzierungsmodelle und veränderte Erwartungen der nächsten Generation prägen die Nachfolge. Beteiligungsmodelle, Verkäuferdarlehen oder Investoren auf Zeit gewinnen an Bedeutung. Gleichzeitig definiert die jüngere Generation Unternehmertum stärker über Sinn, Nachhaltigkeit und moderne Führungsmodelle. Nachfolge ist heute ein mehrjähriger Transformationsprozess.

Zum Schluss: Was sagen Sie einem Unternehmer, der überzeugt ist, er habe noch genügend Zeit?

Stephan Kessler: Wer früh beginnt, verschafft sich Freiheit. Es ist selten zu früh, sich vorzubereiten, aber oft zu spät. Früh zu beginnen heisst nicht, sofort loszulassen, sondern bewusst Zeit zu gewinnen, um eine gute Lösung zu entwickeln. Die Nachfolge ist ein strategisches Zukunftsprojekt für das Unternehmen, die Mitarbeitenden und die eigene Familie.

Text: Stephan Ziegler

Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

Nachfolgeplanung – Begleitung wichtig

Erfolgreiche Nachfolge-Prozesse können selten in ein bis zwei Jahren umgesetzt werden. Ein frühzeitiger Beginn mit externer Begleitung ist deshalb wichtig. Dies insbesondere auch, da gerade bei KMU die erfolgreiche Nachfolge oft an der fehlenden Zeit des Inhabers sowie am fehlenden interne Know How scheitern.

Firma «nachfolgefähig» machen

Viele KMU-Firmen in der Schweiz wurden in den letzten Jahrzehnten «zu schwer», was die Finanzierung der Eigentumsnachfolge stark erschwert oder gar verunmöglicht. Um die Firma leichter und finanzierbar zu machen, muss viele Jahre voraus mit der Planung und Umsetzung gestartet werden. Dies kann dann eine Abspaltung von Liegenschaften und Betrieb beinhalten und auch Substanzdividenden über mehrere Jahre.

Nachlassplanung darf nicht vergessen werden

Eine Nachfolgeplanung setzt bei einer ganz oder teilweise familieninternen Nachfolge (Family-Buy-out) auch eine gleichzeitige Nachlassplanung bezüglich erbberechtigter Ehepartner/-in und Kinder voraus. In vielen familieninternen Nachfolgelösungen wird ein Teil des Kaufpreises erlassen und/oder mit Verkäuferdarlehen finanziert. Dies muss nebst dem Kaufpreis zwingend mit den übrigen erbberechtigten Personen im Rahmen des Erbrechtes besprochen und mittels Erbvertrages geregelt werden.



Führungs- und Eigentumsnachfolge

Bei der Nachfolgelösung müssen zwei Hauptprozesse durchlaufen werden. Dies sind die Führungs- und die Eigentumsnachfolge. Die Führungsnachfolge ist anspruchsvoller, zeitintensiver und setzt bei der abgebenden Generation voraus, dass sie die Nachfolger step by step in die Führung mit Verantwortung und Kompetenzen einführt und selbst Schritt um Schritt loslassen aber auch deren Entscheide akzeptieren kann. Bei der Eigentumsnachfolge resp. dem Verkauf der Firmenanteile geht es vorwiegend um Bewertungen, Kaufpreis, Steuern, und Kaufpreisfinanzierung.

Steuern

Die Steuern spielen ebenso eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der Unternehmensnachfolge. Alle Schritte und Massnahmen können unerwartet hohe Steuerfolgen bei der Unternehmung und den Privatpersonen (Verkäufer und Käufer) haben, wenn diese nicht frühzeitig berücksichtigt und entsprechende Vorkehrungen rechtzeitig getroffen werden.

FAZIT

Einen solchen Prozess durchläuft man meist nur einmal in seinem Leben und daher fehlt das Know how und die Erfahrung dazu. Es ist daher ratsam, frühzeitig einen erfahrenen Nachfolgeberater beizuziehen, der durch diese Prozesse führt und begleitet.

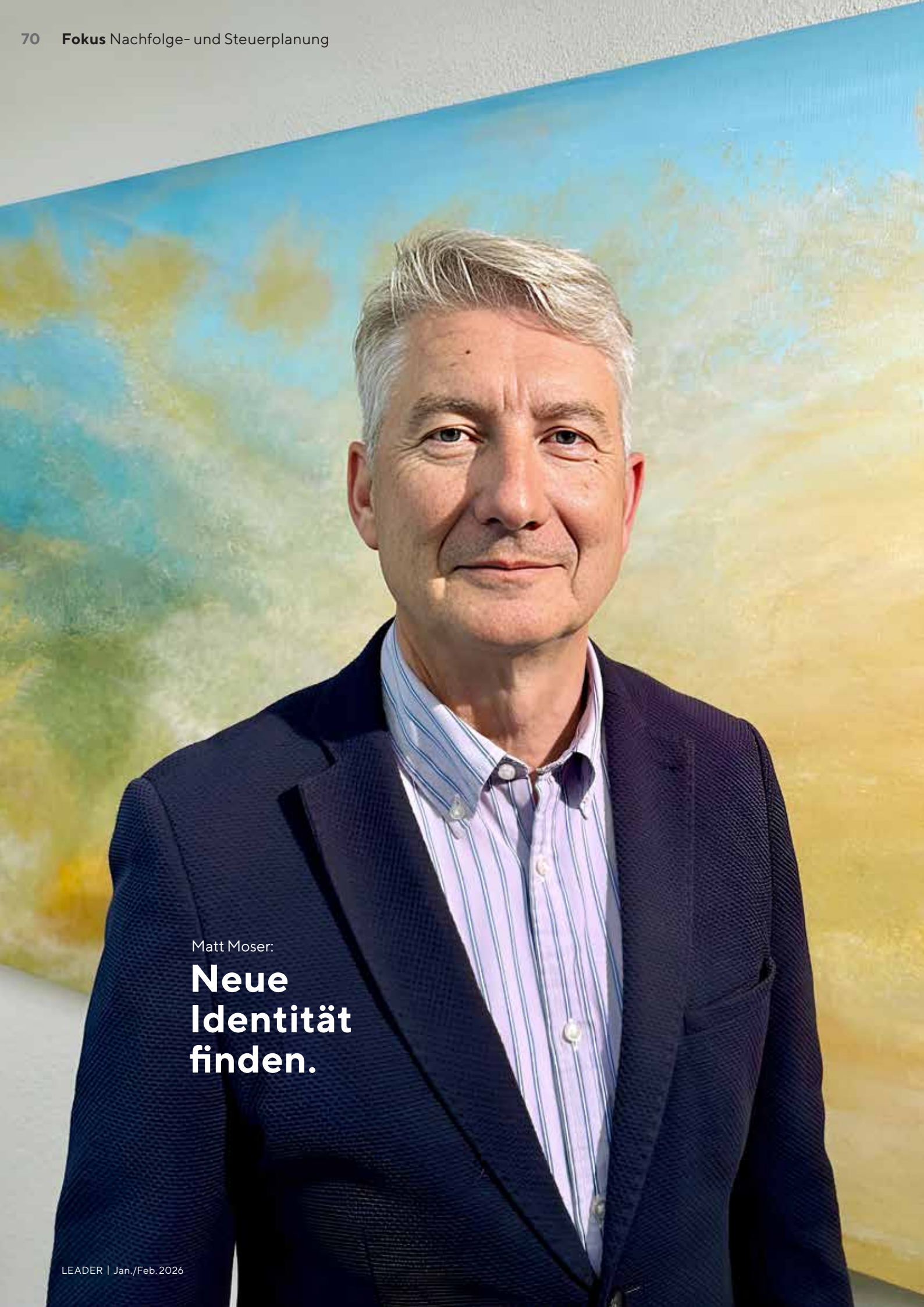
Pascal Strässle

Dipl. Treuandexperte
CAS FH in Unternehmensnachfolge

Strässle Unternehmensberatung GmbH

Zum See 2
9320 Arbon

Telefon +41 71 220 61 22
Mobile +41 76 377 60 26
pascal@straessle-ub.ch
www.straessle-ub.ch

A portrait of Matt Moser, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark blue textured blazer over a light blue and white striped button-down shirt. He is standing in front of a large, abstract painting with soft, blended colors of blue, green, and yellow. The lighting is bright, casting a soft shadow on his face.

Matt Moser:

**Neue
Identität
finden.**

Nachfolge beginnt im Kopf

Wenn über Unternehmensnachfolge gesprochen wird, stehen meist Zahlen im Zentrum: Bewertung, Kaufpreis, steuerliche Optimierung. In der Praxis zeigt sich jedoch ein anderes Bild. Matt Moser, Associate Partner der St.Galler Nachfolgespezialistin Continuum AG, erläutert, weshalb Nachfolge zuerst eine persönliche und emotionale Auseinandersetzung erfordert und warum ungelöste innere Fragen zu den häufigsten Ursachen gescheiterter Übergaben zählen.

Wenn von Nachfolge die Rede ist, dominieren schnell monetäre Themen», sagt Matt Moser. «Doch die wahren Stolpersteine liegen fast immer in den non-monetären Aspekten.» In der Beratungspraxis begegnet er regelmässig Unternehmen, die ihre Firma über Jahrzehnte aufgebaut haben und fachlich wie finanziell bestens vorbereitet sind – emotional jedoch nicht. «Deshalb sprechen wir bewusst von Vor-Nachfolge. In dieser Phase steht nicht der Betrieb im Mittelpunkt, sondern der Mensch.»

Loslassen als Entwicklungsaufgabe

Für viele Unternehmer ist die Firma weit mehr als ein Arbeitsplatz. Sie ist Lebenswerk, Identität, oft auch sozialer Mittelpunkt. «Die klassischen Patrons haben ihre Unternehmen mit enormer Hingabe aufgebaut. Sie haben Verantwortung getragen, Risiken übernommen und ihre Firma durch Krisen geführt», sagt Moser. «Loszulassen ist deshalb keine formale Handlung, sondern eine echte Entwicklungsaufgabe.»

Die zentrale Frage sei dabei nicht finanzieller Natur. «Der wichtigste Punkt der Vor-Nachfolge lautet nicht: Ist der Preis richtig? Sondern: Bin ich bereit? Nicht finanziell, sondern emotional.» Wer diese Frage nicht ehrlich beantworte, riskiere Konflikte nach der Übergabe – unabhängig davon, wie gut Verträge und Zeitpläne ausgestaltet seien. Hier beginnt also die eigentliche Arbeit. Moser gibt ein Beispiel aus seiner Beratungspraxis. «Ein Unternehmer hatte die Übergabe an seinen Sohn perfekt geplant. Sechs Monate nach der Übergabe sass er noch immer täglich im Betrieb, kommentierte Entscheide und verunsicherte damit sowohl den Nachfolger als auch die Belegschaft.» Was gefehlt habe, sei nicht Struktur, sondern persönliche Vorbereitung. «Der Mann hatte sich nicht auf das Danach vorbereitet.»

*«Der wichtigste Punkt lautet:
Bin ich bereit?»*

Das Gefühl, gebraucht zu werden

Das Loslassen wird zusätzlich erschwert, wenn mit der Übergabe zentrale Lebensinhalte wegfallen. «Plötzlich fehlen die täglichen Herausforderungen, der soziale Austausch verändert sich, das Gefühl, gebraucht zu werden, nimmt ab.» Ein Unternehmensverkauf oder eine Übergabe ist deshalb immer auch ein Übergang in einen neuen Lebensabschnitt, vergleichbar mit der Pensionierung. «Dieses neue Kapitel verdient Vorbereitung – nicht erst am Tag der Übergabe.»

Hilfreich sei es, sich frühzeitig mit neuen Prioritäten auseinanderzusetzen. «Welche Ziele habe ich jenseits des Unternehmens? Welche Projekte habe ich aufgeschoben? Was will ich künftig gestalten?» Diese Fragen sollten bewusst vor den strategischen und finanziellen Nachfolgethemen beantwortet werden. «Der Übergang gelingt besser, wenn diese Auseinandersetzung auf rationaler, vor allem aber auf emotionaler Ebene vorher stattfindet.»

*«Plötzlich fehlen die
täglichen Herausforderungen.»*

Die Freiheit, sich neuen Themen zuzuwenden

Besonders anspruchsvoll ist oft der Moment, in dem der ehemalige Inhaber miterlebt, wie der Nachfolger eigene Entscheide trifft. «Wenn dabei Unverständnis oder gar Ärger aufkommt, hilft eine einfache Frage: Warum sollte ich eingreifen?» Die häufige Antwort «Weil ich es besser weiss» sei meist eine Illusion, so Moser. «Und selbst wenn nicht: Es ist nicht mehr meine Verantwortung.» Genau darin liege ein oft unterschätzter Gewinn der Übergabe. «Die Freiheit, sich neuen Themen zuzuwenden und Befriedigung in anderen Bereichen zu finden.»

Kommunikation ist entscheidend

Eine zentrale Rolle spielt auch die Familie. «Oft weiss sie erstaunlich wenig über die tatsächlichen Wünsche, Zeitpläne und Vorstellungen des Patrons», sagt Matt Moser. «Deshalb ist Kommunikation entscheidend.» Gerade in Unternehmerfamilien lohne es sich, Werte, Prinzipien und Erwartungen schriftlich festzuhalten. «Diese Klarheit schafft Stabilität – nicht nur für die Übergabe, sondern über Generationen hinweg.» Nachfolge scheitere selten an Zahlen, ist Moser überzeugt. «Sie scheitert an ungeklärten Emotionen, unausgesprochenen Erwartungen, undefinierten Rollen.» Wer sich frühzeitig mit diesen Themen auseinandersetze, lege den Grundstein für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe und für einen erfüllten neuen Lebensabschnitt. «Die gelungenste Nachfolge ist jene, bei der nicht nur das Unternehmen erfolgreich weiterlebt, sondern auch der Übergabe eine neue, tragfähige Identität.»

Text: Stephan Ziegler
Bild: zVg

Nachfolgeplanung: der Treuhänder als Vertrauensperson, Koordinator und Wegbegleiter

Die Nachfolgeregelung eines kleinen Familienunternehmens ist mehr als eine rein technische oder juristische Aufgabe. Sie stellt einen persönlichen und emotionalen Prozess dar, in dem der Treuhänder eine zentrale Rolle einnimmt. Häufig ist er der erste Ansprechpartner, wenn Unternehmer beginnen, sich mit einer Übergabe auseinanderzusetzen. Gerade bei kleinen Unternehmen in Familienhand kennt der Treuhänder nicht nur die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, sondern auch die familiären Verhältnisse, Sorgen und Hoffnungen des Inhabers.

Die Vertrauensbeziehung zwischen Treuhänder und Kunde ist ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Nachfolgeplanung. Viele Unternehmer führen ihren Betrieb seit Jahrzehnten und betrachten die Firma nicht nur als wirtschaftlichen Vermögenswert, sondern auch als Lebenswerk und Teil der Familiengeschichte. Diese emotionale Bindung ist in der Beratung nicht zu unterschätzen. Ein Unternehmen wird nicht einfach verkauft oder übergeben, sondern es wird ein Stück der eigenen Identität abgegeben. Deshalb ist es essenziell, jemanden an der Seite zu haben, der das Lebenswerk und die persönliche Situation des Unternehmers versteht. Der Treuhänder bringt diese Nähe oft mit – im Unterschied zu externen Beratern, die erst später in den Prozess eingebunden werden.



Frühe Begleitung ist entscheidend

Erfahrungen zeigen, dass viele Unternehmer zu spät mit der Nachfolgeplanung beginnen. Ideal ist ein Zeithorizont von mindestens fünf bis zehn Jahren, um die Nachfolge sauber zu strukturieren, insbesondere wenn eine familieninterne Lösung angestrebt wird. In dieser Phase übernimmt der Treuhänder wichtige Funktionen:

Sensibilisierung: Er erkennt frühzeitig, wann es sinnvoll ist, das Thema Nachfolge anzusprechen – auch wenn der Kunde selbst noch zögert. **Standortbestimmung:** Mit fundierten betriebswirtschaftlichen Auswertungen, Steueranalysen und einer ersten Unternehmensbewertung wird ein realistisches Bild geschaffen. **Sparringpartner:** Er bietet eine neutrale Aussenperspektive, stellt kritische Fragen und hilft, unrealistische Vorstellungen zu korrigieren.

Koordination im Beraternetzwerk

Eine gelungene Nachfolgelösung erfordert fast immer die Einbindung weiterer Spezialisten. Hier nimmt der Treuhänder eine koordinierende Rolle ein und sorgt dafür, dass die richtigen Fachpersonen zum passenden Zeitpunkt hinzugezogen werden:

Steuerexperten: Gerade bei der Übertragung an Nachkommen oder beim Verkauf sind steuerliche Optimierungen zentral – beispielsweise im Bereich der direkten Bundessteuer, der Grundstückgewinnsteuer oder bei Personengesellschaften.

Rechtsanwälte und Notare: Für die vertragliche Ausgestaltung, die gesellschaftsrechtliche Strukturierung und familieninterne Regelungen (z.B. Erbverträge, Aktionärsbindungsverträge) ist juristische Expertise unerlässlich. **M&A-Berater:** Beim Verkauf an Dritte helfen M&A-Spezialisten, geeignete Käufer zu finden, den Verkaufsprozess zu begleiten und den Unternehmenswert zu maximieren.



Treuhand · Steuer- und Rechtsberatung
Wirtschaftsprüfung · Unternehmensberatung
HR-Services · Informatik-Gesamtlösungen



Wer zu spät plant, bezahlt die Nachfolge doppelt

Wer Unternehmen übergeben will, muss früh planen. Steuerliche Fragen sind dabei kein Randthema, sondern ein zentraler Hebel für den Erfolg einer Nachfolge. Professor Mathias Oertli erklärt, warum Rechtsform, stille Reserven und Zeitfaktoren entscheidend sind und weshalb späte Korrekturen oft teuer werden.

Unternehmensnachfolgen gehören zu den anspruchsvollsten Entscheidungen im Leben eines Unternehmers. Neben emotionalen, familiären und strategischen Fragen rücken steuerliche Aspekte oft erst spät in den Fokus – mit teils erheblichen finanziellen Folgen. Professor Mathias Oertli, Dozent für Steuerrecht an der Kaleidos-Fachhochschule Schweiz und Partner der St.Galler Steuerexperten AG, beobachtet dieses Muster seit Jahren. «Steuern werden bei Nachfolgen häufig zu wenig systematisch und zu spät mitgedacht», sagt er. Dabei eröffne eine frühzeitige Planung grosse Spielräume, während Fehler in der Strukturierung «rasch zu unnötigen Belastungen führen können». Gerade in KMU sei die Nachfolge häufig eng mit der Persönlichkeit des Unternehmers verbunden. «Viele Unternehmer sind operativ stark eingebunden und schieben die Nachfolge vor sich her», beobachtet Oertli. Steuerliche Fragen würden dann oft erst dann diskutiert, wenn der Zeitdruck bereits hoch sei. «Dann bleibt wenig Spielraum für Optimierungen, und Entscheide werden unter Druck gefällt.»

Rechtsform entscheidet über Spielraum

Eine der zentralen Weichenstellungen betrifft die Rechtsform. Für entgeltliche Unternehmensübertragungen seien juristische Personen wie AG oder GmbH häufig klar im Vorteil. «Bei einer AG oder GmbH werden die Beteiligungen verkauft. Ein daraus resultierender Kapitalgewinn ist grundsätzlich steuerfrei», erklärt Oertli. Diese Möglichkeit entfällt bei Einzelunternehmen oder Personengesellschaften. Dort gilt der Verkaufsgewinn als Einkommen aus selbständiger Erwerbstätigkeit und unterliegt nicht nur der Einkommenssteuer, sondern auch den Sozialabgaben. Zwar sieht das Steuerrecht ab dem 55. Altersjahr gewisse Erleichterungen vor, wenn der Verkauf im Zusammenhang mit der Aufgabe der selbständigen Erwerbstätigkeit steht. «Die Einkommenssteuer wird reduziert besteuert, die Sozialabgaben bleiben jedoch voll geschuldet», hält Oertli fest. Gerade diese Doppelbelastung werde in der Praxis häufig unterschätzt und könne den Nettoerlös markant schmälern. «Viele Unternehmer rechnen mit einem höheren Verkaufserlös, als ihnen am Ende tatsächlich verbleibt.»

Unentgeltliche Übergaben: grosszügig, aber kantonal unterschiedlich

Deutlich günstiger präsentieren sich unentgeltliche Übertragungen an Nachkommen. «In den meisten Kantonen fallen weder Einkommenssteuern noch Schenkungs- oder Erbschaftssteuern an», sagt Oertli. Man solle sich unbedingt beim Firmensitzkanton vorgängig informieren. Bei Übertragungen an Dritte, etwa Nichten oder Neffen, greifen hingegen Erbschafts- oder Schenkungssteuern. «Die Steuerbelastung wird jedoch oft reduziert, wenn der Betrieb über mehrere Jahre weitergeführt wird», erklärt Oertli. Diese Weiterführungspflichten seien verbindlich und müssten bei der Planung zwingend berücksichtigt werden.

Vor dem Verkauf aufräumen – und vorsorgen

Unabhängig von der gewählten Übergabeform rät Mathias Oertli zu einer frühzeitigen Bereinigung der Unternehmensstruktur. «Ein Käufer interessiert sich in aller Regel nur für betriebsnotwendiges Vermögen», sagt er. Überschüssige Liquidität, Wertschriften oder nicht betriebsnotwendige Liegenschaften würden den Verkaufsprozess eher erschweren als erleichtern. Ebenso wichtig sei die persönliche Vorsorge. «Unternehmer sollten nicht ausschliesslich vom Erlös des Unternehmensverkaufs abhängig sein», betont Oertli. Eine solide Vorsorge schaffe finanzielle Unabhängigkeit und erhöhe die Verhandlungsposition.

Wer sein Unternehmen im Hinblick auf eine spätere Übergabe umstrukturiert, muss langfristig denken. Wird ein Einzelunternehmen oder eine Personengesellschaft in eine AG oder GmbH umgewandelt, gilt eine Sperrfrist von fünf Jahren. «Wer die Beteiligungen früher verkauft, riskiert, dass die stillen Reserven nachträglich der Einkommenssteuer und den Sozialabgaben unterliegen», warnt Oertli. Frühzeitige Planung sei deshalb nicht «nice to have», sondern eine zwingende Voraussetzung für steuerliche Optimierung und unternehmerische Freiheit.

Indirekte Teilliquidation: Dauerbrenner mit Folgen

Auch heute zählt die indirekte Teilliquidation zu den sensiblen Themen bei Firmenverkäufen. «Sie markiert die Grenze zwischen steuerfreiem Kapitalgewinn und steuerbarem Einkommen», erklärt Oertli. Werden nach dem Verkauf liquide Mittel oder ausschüttbare Reserven innert fünf Jahren ausgeschüttet, kann der Verkaufserlös teilweise als Einkommen

umqualifiziert werden. Um dieses Risiko zu minimieren, enthalten Kaufverträge häufig Ausschüttungsverbote oder Haftungsregelungen. «Solche Klauseln schaffen Sicherheit, setzen aber Vertrauen zwischen Verkäufer und Käufer voraus.» Auch die Wahl der Transaktionsform hat weitreichende Konsequenzen. «Beim Share Deal besteht die Möglichkeit eines steuerfreien Kapitalgewinns», sagt Oertli. Beim Asset Deal hingegen werden die einzelnen Aktiven und Passiven übertragen. Dies kann insbesondere bei juristischen Personen zu einer wirtschaftlichen Doppelbelastung führen: zuerst Gewinnsteuer auf Stufe Gesellschaft, später Einkommenssteuer bei der Ausschüttung an den Aktionär. «Diese Unterschiede sind für die Verhandlung zentral und müssen früh offen gelegt werden», so Oertli.

Stille Reserven und Immobilien: oft unterschätzt

Ein weiteres Kernthema sind stille Reserven, etwa bei Liegenschaften oder Warenlagern. «Beim Verkauf von Beteiligungen werden diese stillen Reserven mitverkauft», erklärt Oertli. Da das Unternehmen die Reserven später versteuern muss, werden sie bei der Kaufpreisbestimmung berücksichtigt. Üblich sei es, latente Steuern zumindest teilweise vom Kaufpreis in Abzug zu bringen, was den effektiven Unternehmenswert beeinflusst.

Besondere Vorsicht sei bei Immobiliengesellschaften geboten. «Der Verkauf einer Immobiliengesellschaft gilt steuerlich als wirtschaftliche Handänderung der Liegenschaften», sagt Oertli. Entsprechend können Grundstückgewinn- und Handänderungssteuern anfallen – selbst bei unentgeltlichen Übertragungen. Da die kantonalen Regelungen stark variieren, sei eine sorgfältige steuerliche Prüfung unverzichtbar.

Für Mathias Oertli ist klar: «Steuern sind kein isoliertes Fachthema, sondern Teil unternehmerischer Verantwortung.» Wer Nachfolge regeln wolle, müsse steuerliche Überlegungen mit strategischen, finanziellen und familiären Fragen verzahnen. «Unternehmensnachfolge ist kein einmaliger Akt, sondern ein Prozess.» Wer diesen frühzeitig strukturiert, schafft Vertrauen, Planungssicherheit und langfristige Stabilität – für das Unternehmen ebenso wie für die nächste Generation.

Text: Stephan Ziegler
Bild: zVg

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

Mehrwert für Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Mirko Manser und Andy Berger



Per 1. Februar 2026 hat Andy Berger die Leitung der AXA Generalagentur Vorsorge & Vermögen mit Standorten in St.Gallen, Altstätten und im Fürstentum Liechtenstein übernommen. Er folgt auf Mirko Manser, der zur AXA Direktion in Winterthur wechselt.

Neue Führung, kontinuierliche Entwicklung

Mit Andy Berger (38) gewinnt die AXA eine erfahrene Führungspersönlichkeit mit rund 20 Jahren Erfahrung in leitenden Funktionen in der Versicherungswirtschaft. Andy Berger lebt mit seiner Familie in Altstätten, ist verheiratet und Vater von zwei Söhnen. Er engagiert sich in verschiedenen Vereinen und legt grossen Wert auf lokale Verankerung und persönliche Kundenbeziehungen.

«Gemeinsam mit meinem Team möchte ich unseren Kunden in der Region einen kompetenten, persönlichen und verlässlichen Service bieten. Qualität und Fachkompetenz in allen Fragen rund um Vorsorge und Vermögen stehen dabei im Zentrum», sagt Berger. Mirko Manser (50) bleibt der AXA nach über 15 Jahren erfolgreicher Tätigkeit in der Ostschweiz erhalten und wechselt zur Direktion nach Winterthur. «Ich danke allen Kunden für das langjährige Vertrauen. Mit Andy Berger habe ich meinen Wunschnachfolger gefunden», sagt Manser.

Persönliche Beratung, lokale Betreuung

Die BVG-Lösungen der AXA bieten Arbeitgebern einen klaren Mehrwert in einem zunehmend anspruchsvollen Arbeitsmarkt. Im Zentrum stehen persönliche Beratung und Betreuung durch lokale Experten, die Vorsorgelösungen auf die Bedürfnisse und Ziele des Unternehmens abstimmen. Flexible Rentenmodelle und Begünstigungsordnungen erhöhen die Attraktivität als Arbeitgeber und leisten einen Beitrag zur Gewinnung und Bindung qualifizierter Fachkräfte. Auch Arbeitnehmende profitieren von einem umfassenden Vorsorgeangebot mit persönlicher Beratung, flexibel gestaltbaren Vorsorgelösungen sowie zusätzlichen Leistungen wie exklusiven Vergünstigungen. Unter anderem können sie über das AXA Vorsorgeportal kostenlos einen Vorsorgeauftrag und eine Patientenverfügung erstellen. Ergänzt wird das Angebot durch präventive Massnahmen in den Bereichen Gesundheit, Unfallprävention und Ergonomie am Arbeitsplatz.

Mehr fürs Leben dank kluger Nutzung der Services – Übersicht AXA Services in der beruflichen Vorsorge

	 Vorteile Arbeitgeber	 Services	 Vorteile Arbeitnehmer
Inklusive	• Persönliche Beratung und exzellente Servicequalität • Massgeschneiderte Lösungen für moderne Arbeitswelten • Individuelle Informationsanlässe für Mitarbeiter • Persönliche Begleitung Ihrer Mitarbeiter in verschiedenen Lebenssituationen	Anschluss an Stiftung Vorsorgeleistungen bei: Alter, Tod, Invalidität 	• Hohe Flexibilität beim Bezug der Altersleistungen • Höhere Leistungen dank Teilautonomie • Individuelle Begünstigungsordnung und moderne Rentenmodelle
	• Einfache und umfassende Verwaltung der beruflichen Vorsorge • Papierlose Administration mit elektronischem Archiv • 24/7 Zugang	 myAXA Online-Verwaltung für Firma Vorsorgeportal für Versicherte	• Umfassende 360°-Sicht über die Vorsorgesituation inkl. 1. und 3. Säule • Umfassende Simulationsmöglichkeiten • Kostenloser Service für Vorsorgeauftrag und Patientenverfügung über Legacy Notes
	• Attraktive Fringe Benefits für Ihr Personal • Kostenlos für BVG und Krankentaggeld Kunden der AXA • Einfacher Zugriff via myAXA	 Swibeco Incentives-Plattform für AG Permanente Vorteile für AN	• Permanente Rabatte auf viele Top-Brands • zusätzliche Kaufkraft
Zusätzlich	• Professionelle Unterstützung im Rehabilitations- und Reintegrationsprozess bei unfall- oder krankheitsbedingten Ausfällen	 WeCare Gesundheitsmanagement Case-/Care-Management und Wiedereingliederung	• Frühzeitige Unterstützung und persönliche Begleitung für eine rasche Rückkehr ins Berufsleben
	• Frühzeitiges Erkennen von Risiken • Weniger Arbeitsausfälle • Geringere Absenckosten	Präventionsangebote Krankheits-, Unfallprävention und Ergonomie am Arbeitsplatz	• Vermeiden von Über- und Fehlbelastung • Erhalten von Gesundheit und Zufriedenheit • Höhere Motivation und Leistungsfähigkeit



«Wer nicht investiert, glaubt nicht an die Zukunft»

Während die Exportwirtschaft unter Druck steht und die Binnenwirtschaft stabilisierend wirkt, rückt für viele Thurgauer Unternehmen ein anderes Thema in den Vordergrund: die Nachfolgeregelung. Remo Lobsiger, Leiter des Bereichs Geschäftskunden der Thurgauer Kantonalbank, ordnet die wirtschaftliche Lage ein und erklärt, weshalb rechtzeitige Planung, Investitionsbereitschaft und Flexibilität über die Zukunft vieler KMU entscheiden.

Remo Lobsiger, wie geht es dem Thurgau wirtschaftlich?

Unsere Firmenkundenumfrage, bei der mehr als 450 Unternehmen teilgenommen haben, zeigt ein heterogenes Bild. Die binnenorientierten Branchen berichten von steigender Auslastung und stabilen Umsätzen. Die exportorientierte Industrie hingegen vermeldete im vergangenen Jahr rückläufige Umsätze, geringere Produktionsauslastung und sinkende Gewinne – was angesichts der aktuellen Grosswetterlage in der Wirtschaft kaum überrascht. Über alle Branchen hinweg betrachtet, stuft mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmer 2025 rückblickend als gutes Geschäftsjahr ein.

Die Zuversicht erstaunt angesichts der jüngsten Schlagzeilen.

Auf den ersten Blick mag die breite Zuversicht erstaunen. Doch beim zweiten Hinsehen fällt auf: Die Unwägbarkeiten, mit welchen die Exportwirtschaft zu kämpfen hat, überschatten in der öffentlichen Wahrnehmung, dass es in der Binnenwirtschaft gut läuft. Die Baubranche etwa zeigt sich weiterhin solide, auch wenn die Margen unter Druck sind. Der private Konsum ist eine Stütze. Und auch die Dienstleistungsbetriebe verzeichneten ein erfolgreiches 2025.



Dennoch kann sich die Thurgauer Wirtschaft den aktuellen Entwicklungen in der internationalen Wirtschafts- und Handelspolitik kaum entziehen.

Das ist so. Insbesondere zyklische und wechselkursexponierte Bereiche sehen sich vor grossen Herausforderungen. Diese Sektoren sind schon seit einiger Zeit mit einer unbefriedigenden Nachfrage konfrontiert. Die Wirtschaft in Deutschland – dem wichtigsten ausländischen Absatzmarkt der Thurgauer Unternehmen – kommt nicht vom Fleck. Zudem verteuert der hoch bewertete Schweizer Franken die Exporte.

Wie lange wird die Binnenwirtschaft dem Druck aus dem Ausland standhalten können?

Derzeit wirken der private Konsum und die Investitionstätigkeit stützend. Doch die aus dem Auslandsgeschäft stammenden Unsicherheiten schwingen überall mit. Falls der Export weiter unter Druck bleibt, dürfte das auch in der Binnenwirtschaft Spuren hinterlassen.

Gemäss Umfrage schauen die Unternehmen dennoch zuversichtlich in die Zukunft. Woher nehmen sie den Optimismus?

Viele Thurgauer Firmen haben in den vergangenen Jahren gezeigt, dass sie anpassungs- und widerstandsfähig sind. Auch haben zahlreiche Unternehmen in guten Jahren ihre Substanz aufgebaut und damit ihre Resilienz gestärkt. Und dann gibt es konkrete Hinweise auf weiterhin gute Geschäfte. Ein Beispiel dafür ist das Ausbaugewerbe: Hier dürfte die Abschaffung des Eigenmietwerts die Nachfrage temporär ankurbeln. Viele Eigenheimbesitzer dürften geplante Ausbauinvestitionen und Renovationen vorziehen, um sie vor dem Inkrafttreten der neuen Verordnung steuerlich abzusetzen.

«Die Kunst ist, sich nicht von jeder Schlagzeile verrückt machen zu lassen.»

Und wie wichtig ist der private Konsum für die kommenden Jahre?

Bisher zeichnet er sich als wichtige Stütze der Schweizer Wirtschaft aus. Entscheidend für die Zukunft sind die Stimmung der Konsumenten und ihr Sicherheitsgefühl: Wer sich im Job sicher fühlt, konsumiert mehr – bei Unsicherheit wird gespart.

Die letzten Jahre waren von mehreren Krisen gekennzeichnet. Hat das die Unternehmen geprägt?

Die Kunst ist, sich nicht von jeder Schlagzeile verrückt machen zu lassen. Die Unternehmer abstrahieren die relevanten Informationen bewusst vom täglichen Lärm. Wichtig ist auch zu verstehen, dass die realen Konsequenzen oft viel später wirken, als es das erste Gefühl suggeriert. Zölle, geopolitische Unsicherheiten oder ein schwacher Absatzmarkt schlagen meist nicht über Nacht durch. Laufende Verträge dämpfen gewissermassen – aber langfristig kann es trotzdem schmerzhaft werden.

Die jüngste Firmenkundenumfrage der TKB zeigt: Ein Viertel der Unternehmen reduziert oder verschiebt wegen handelspolitischer Unsicherheiten Investitionen. Ein Alarmzeichen?

In anspruchsvollen, unsicheren Zeiten ist das normal. Aber mittelfristig gilt: Wer nicht investiert, glaubt nicht an die Zukunft. Unternehmen investieren nicht nur aus Hoffnung, sondern weil sie klare Strategien und Aufträge haben. Hiesige Unternehmen sind im Export meist nur mit qualitativ äusserst hochstehenden Produkten konkurrenzfähig. Dafür braucht es Innovation sowie Effizienz, was wiederum Investitionen erfordert.

Wo sehen Unternehmen Chancen?

In ihrer Wachstumsstrategie setzen die Unternehmen weiterhin auf ihre bewährten Geschäftsmodelle und ihre Stärken. Zwei Drittel der Teilnehmer an der TKB-Firmenkundenum-



**steffen
rausch
kessler**

Nachfolge regeln.
Ihre Zukunft sichern.
Unsere Leistung.

Wirtschaftsprüfung
Unternehmensberatung
Steuerberatung
Treuhand



Frauenfeld
Weinfelden
steffenrauschkessler.ch



Weniger ist mehr: Das gilt bei uns nur für die Kosten.

Weil gemeinsam besser ist.

Die Asga ist eine Genossenschaft. Das bedeutet, dass wir nur Ihren Gewinn zum Ziel haben. Dies erreichen wir auch, indem wir zu den Pensionskassen mit den tiefsten Verwaltungskosten gehören.

Erfahren Sie mehr über die Vorteile unserer genossenschaftlich organisierten Pensionskasse.
www.asga.ch





Remo Lobsiger, Leiter des Bereichs Geschäftskunden der TKB.

frage fokussieren auf die Ausschöpfung ihres Kerngeschäfts. Ein Viertel sieht Wachstumschancen in Akquisitionen, und jedes fünfte Unternehmen setzt auf Wachstum durch Digitalisierung, Automation oder Produktinnovationen.

«Eine Übergabe in der Familie oder an Mitarbeiter sind bevorzugte Varianten.»

Und wo die grössten Herausforderungen?

Der Fachkräftemangel bleibt die zentrale Herausforderung. Das zeigt sich besonders im Baugewerbe, wo der Rückgang der Anzahl Lehrlinge und gleichzeitig vermehrter Pensionierungen den Druck hochhalten. Auch die zunehmende Regulierung hemmt. Die Unternehmen brauchen gute Rahmenbedingungen und schlanke Vorschriften, sonst leidet die Standortattraktivität. Ein grosses Thema ist auch die Nachfolgeregelung: Hier die passende Lösung zu finden, ist gerade für KMU anspruchsvoll. In der Schweiz schliesst rund jedes dritte Unternehmen mangels geeigneter Nachfolge.

Welches sind denn die Stolpersteine bei der Nachfolgeregelung?

Zentral ist der Faktor Zeit. Es gibt immer wieder Unternehmer, die Gedanken an die Nachfolge verdrängen. Dabei braucht das Thema meist mehr Zeit, als man es sich vorstellen kann. Es ist ratsam, sich frühzeitig mit der Nachfolgeregelung auseinanderzusetzen, strukturiert vorzugehen und – wo erforderlich – Unterstützung beizuziehen. Wichtig ist auch, dass verschiedene Varianten geprüft werden. Oft unterschätzt wird,

Thurgauer Wirtschaft im Fokus

Seit vielen Jahren fühlt die TKB ihren Geschäftskunden den Puls: Die jährliche Umfrage der TKB bei ihren Geschäftskunden ist ein nicht repräsentatives, aber umfassendes Spiegelbild der wirtschaftlichen Entwicklung im Thurgau. Die Umfrage ist die einzige ihrer Art im Kanton. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt in Zusammenarbeit mit der IHK St.Gallen-Appenzell. Mehr dazu: tkb.ch/wirtschaft-thurgau

dass es eine klare Strategie und Planung für die Phase nach der Übergabe braucht. Das ist besonders dann relevant, wenn der Vorgänger weiterhin eine Funktion im Betrieb wahrnimmt.

Und welche Lösung wird am häufigsten gewählt?

Eine Übergabe in der Familie oder an Mitarbeiter gehört bei KMU nach wie vor zur bevorzugten Variante. Gerade dann, wenn die Nachfolge innerhalb der Familie gelöst wird, ist es wichtig, die Voraussetzungen und Beweggründe kritisch zu hinterfragen und offen zu diskutieren.

Welche Empfehlungen geben Sie Unternehmern in der aktuellen Phase mit auf den Weg – worauf sollte man bei Finanz- und Geschäftsentscheidungen derzeit besonders achten?

Flexibilität und Agilität werden immer wichtiger; Aufträge werden wesentlich kurzfristiger vergeben. Unternehmen, die in der Lage sind, schnell zu agieren, haben einen Vorteil. Grundvoraussetzung dafür sind essenzielle Tugenden: Eine starke Produktpipeline sicherzustellen, enge Kundenbeziehungen zu pflegen, die Kosten im Griff zu haben und über eine starke Substanz und eine solide Liquidität zu verfügen. Wer diese Basis gelegt hat, der kann Chancen, die sich auch in unsicheren Zeiten ergeben, besser nutzen.

Text: Stephan Ziegler
Bilder: zVg

Aussteller schwärmen: «WEGA? Ein Riesenerfolg!»

Die WEGA 2026 (24.–28. Sept.) bietet viele gute Gründe, als Aussteller dabei zu sein. «Wir durften ganz gute Kunden und Aufträge akquirieren.» So oder ähnlich tönt es von letztjährigen Ausstellern. Diese berichten von positiven Gesprächen, schönen Begegnungen und guten Geschäften während der WEGA 2025.



An der WEGA treffen sich 140'000 Besucherinnen und Besucher aus dem ganzen Kanton Thurgau, welche grosses Interesse an Ausstellern und deren Produkten zeigen. Dies Wiederspiegeln auch die Stimmen der Aussteller 2025: «Für uns war's ein grosser Erfolg!», «Wir sind zufrieden, wir haben ganz schöne Aufträge akquirieren dürfen» oder «In diesem Jahr (2025) haben wir einen neuen Rekord an Verkäufen im Rahmen der WEGA erzielt». Das sind nur drei Reaktionen von Ausstellenden, die an der WEGA 2025 in einer Ausstellungshalle teilgenommen haben.

Ein WEGA-Auftritt bietet nicht nur die Möglichkeit Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen, sondern es ist auch eine hervorragende Plattform zur Pflege von neuen und der bestehenden Kundenbeziehungen, in aller Ruhe und ohne Hektik, ausserhalb der normalen Öffnungszeiten im Geschäft. «Es ist eine Riesen-Chance sich zu präsentieren!», so ein Aussteller, der zum zweiten Mal an der WEGA teilgenommen hat. Und das vor grossem Publikum: «Die WEGA ist super, da es viel Publikum hat», so ein Tourismusmitarbeiter. «Wir können sehr viele Kontakte knüpfen von Kunden, die wir schon beraten und denen wir schon was liefern durften»,

so ein weiterer Geschäftsinhaber. Und ein Jungunternehmer ist überzeugt: «Es ist eine strenge, aber wertvolle Zeit.» Verkäufe, Kundenpflege, Neukunden gewinnen, Bekanntheit erhöhen, neue Produkte vorstellen – egal welche Ziele die WEGA-Aussteller verfolgen: Die WEGA ist die perfekte Plattform, um die Thurgauerinnen und Thurgauer zu erreichen. Ein WEGA-Auftritt ist übrigens bereits ab 390 Franken möglich (Aussenstand).

Weitere spannende Feedbacks von Ausstellern sind in einem kurzen Video unter www.wega.ch zu finden. Interessenten können sich ab jetzt anmelden (empfohlener Anmeldeschluss ist Ende März) um vom grossen Publikum, von interessierten Besucherinnen und Besuchern und von der speziellen Atmosphäre der grössten Publikumsveranstaltung des Kantons zu profitieren.

Weitere Informationen: www.wega.ch
Stimmen von Ausstellenden der WEGA 2025:



Wie Duft zum Erfolgsfaktor wird

Johanna Gollnhofer wird erklären, wie Duft unsere Entscheidungen beeinflusst.



Am Mittwoch, 18. März 2026, lädt die GoodAir AG zum dritten «Scentis Summit» auf den Säntis. Auf 2502 Metern Höhe rückt ein Sinn in den Fokus, der in der Markenführung lange unterschätzt wurde und heute als strategischer Erfolgsfaktor gilt: der Geruchssinn. Unter dem Leitthema «Duft als Booster für Ihre Marke» zeigen ausgewiesene Experten, wie Duft Orientierung schafft, Emotionen aktiviert und Marken nachhaltig verankert.

Der Scentis Summit bringt Entscheider, Marketingverantwortliche und Markenstrategen zusammen, um ein Phänomen zu beleuchten, das schneller wirkt als das menschliche Bewusstsein. Düfte werden nicht rational gefiltert. Sie umgehen kognitive Barrieren, verankern sich direkt im limbischen System und beeinflussen Wahrnehmung, Verhalten und Entscheidungen dort, wo klassische Kommunikation zunehmend an Wirkung verliert. **Die Teilnahme ist kostenlos, man muss sich aber bis am 27. Februar unter goodair.ch/scentis-summit anmelden.**

Im Zentrum der Veranstaltung stehen fundierte Einblicke in die Wirkung von Duft entlang der gesamten Markenarbeit. Benjamin Baumli, Head of Expos and Stores bei der V-Zug AG, zeigt, wie Duft Orientierung schafft, Wege lenkt und Markenerlebnisse prägt. Anhand konkreter Praxisbeispiele erläutert er, wie multisensorische Gestaltung dazu beiträgt, Markenräume klarer zu strukturieren und Wiedererkennung zu schaffen.

Markenidentität ist auch riechbar

Die wissenschaftliche Einordnung übernimmt Prof. Dr. Johanna Gollnhofer vom Institut für Marketing und Customer Insight der Universität St.Gallen. Sie erklärt, weshalb Duft unsere Entscheidungen beeinflusst, bevor wir sie bewusst treffen, und wie Unternehmen diese Erkenntnisse verantwortungsvoll und wirksam in ihre Markenstrategie integrieren können.

Wie aus dieser Wirkung konkrete Markenprofile entstehen, erläutert Richard Illi, CEO und Inhaber der Escentina AG. Er gibt Einblick in die Komposition von Corporate-Düften und zeigt, weshalb Markenidentität nicht nur sichtbar und hörbar, sondern auch riechbar ist. Marcel Hetzel, CEO und Partner der GoodAir AG, schlägt den Bogen zur Umsetzung. Er zeigt Duftmarketing als präzise gesetzten Reiz, der neuronale Prozesse aktiviert und Marken klar positioniert.

«Im Zentrum stehen Einblicke in die Wirkung von Duft entlang der gesamten Markenarbeit.»

Den Abschluss bildet eine Podiumsdiskussion mit den Referenten, die Raum für Fragen und Perspektiven aus dem Publikum bietet. Der Nachmittag endet mit einer Networking-Runde in entspannter Atmosphäre, die Gelegenheit zum Austausch und zum Knüpfen neuer Kontakte bietet. Der Scentis Summit 2026 positioniert Duft als strategisches Instrument moderner Markenführung und zeigt, wie Sinneserlebnisse zum Wettbewerbsvorteil werden.

Am Digital Summit trifft globale Technologie auf europäische Souveränität

Der Digital Summit 2026 bringt am 24. März im Vaduzer Saal führende Köpfe aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zusammen. Als grösste Digitalkonferenz der Region ist die Veranstaltung das Aushängeschild der Standortinitiative digital-liechtenstein.li und rückt zentrale Fragen rund um Künstliche Intelligenz, Robotik und digitale Souveränität in den Fokus.

Im Zentrum des Programms stehen konkrete Anwendungen, strategische Perspektiven und die verantwortungsvolle Gestaltung technologischer Innovation.

Marc Stampfli, Business Director Switzerland bei Nvidia, zeigt auf, welches Potenzial in Deep Learning, High-Performance Computing und Quantencomputing liegt. Nvidia hat sich in den vergangenen Jahren vom Chip-Spezialisten zu einem zentralen Treiber der globalen KI-Entwicklung entwickelt und liefert heute die technologische Basis für KI-Systeme, die branchenübergreifend eingesetzt werden.

Die ethische Dimension der Digitalisierung beleuchtet Cornelia Diethelm, Gründerin des Centre for Digital Responsibility aus Kölleken. Sie zeigt, wie Unternehmen ethische Leitplanken in der Praxis umsetzen können und weshalb verantwortungsvolle Digitalisierung eine Voraussetzung für Vertrauen, Akzeptanz und nachhaltige Innovation ist.

«Welches Potenzial können europäische KI-Unternehmen im internationalen Wettbewerb entfalten?»

Einen unternehmerischen Blick auf skalierbare KI-Innovationen bringt Karsten Neugebauer ein.

Als Mitgründer der G2K Group, die 2023 vom US-Technologiekonzern ServiceNow übernommen wurde, verantwortete er einen der bedeutendsten KI-Exits Europas. Sein Beitrag zeigt, welches wirtschaftliche Potenzial europäische KI-Unternehmen im internationalen Wettbewerb entfalten können.

An der Schnittstelle von Datenanalyse und Life Sciences gestaltet Viktoria de La Rochefoucauld von Palantir Technologies die digitale Transformation in einem der sensibelsten und zugleich innovativsten Wirtschaftsbereiche mit. Dessen Anforderungen liefern wertvolle Erkenntnisse darüber, was Software leisten muss, um in der Praxis tatsächlich zu funktionieren.

Mit Professor Marco Hutter von der ETH Zürich ist zudem einer der weltweit führenden Robotikforscher zu Gast. Seine Arbeit an autonomen Systemen und intelligenten Maschinen zeigt, wie Robotik und Künstliche Intelligenz in realen Umgebungen zusammenwirken und welche Rolle Europa in dieser technologischen Entwicklung einnehmen kann. Auch die öffentliche Hand steht im Fokus des Digital Summit: Wirtschaftsminister Hubert Büchel gibt Einblick in die Digitalstrategie des Fürstentums Liechtenstein, während Fabian Schmid, Leiter des Amts für Informatik, aktuelle E-Government-Projekte vorstellt und deren Bedeutung für eine zukunftsfähige Verwaltung einordnet. Moderiert wird die Veranstaltung von Peter Beck.

Der Digital Summit richtet sich an Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung sowie an technologieinteressierte Unternehmer aus dem gesamten Alpenrheintal. Erwartet werden mehrere hundert Teilnehmer, die sich über aktuelle Entwicklungen und zukünftige Chancen der digitalen Transformation austauschen. Den Abschluss bildet ein Networking-Apéro, der Raum für neue Ideen, Kooperationen und Partnerschaften bietet.

digitalsummit.ch



Die Referenten 2026: Marc Stampfli, Cornelia Diethelm, Marco Hutter, Hubert Büchel, Viktoria de La Rochefoucauld und Karsten Neugebauer.

KMU erfolgreich durch globale Krisen führen

US-Zollhammer, Energieengpässe, Pandemie – eine Krise jagt die nächste. Die Welt ist unvorhersehbar und unsicher geworden. Wie können KMU diese Herausforderungen als Chancen für Wachstum und Stärke nutzen? Diese Frage steht im Zentrum des 17. Unternehmensspiegels der OST. Der KMU-Anlass findet am 25. Februar in St.Gallen und am 12. März in Teufen statt.

«Beziehungen, Werte und Machtstrukturen, die sich über Jahrzehnte entwickelt hatten, werden über den Haufen geworfen», sagt Andreas Löhner, Professor am Institut für Finance und Law an der OST – Ostschweizer Fachhochschule sowie Organisator und Moderator des Unternehmensspiegels Ostschweiz. In dieser zunehmend erratischen Welt sehen sich Unternehmen mit einer Vielzahl von Krisen konfrontiert, die die Unternehmensexistenz bedrohen können.

«Unternehmerische Resilienz wird zu einer zentralen Wettbewerbsfrage.»

Unternehmensführung im Fokus

«Die Auswirkungen dieser Krisen auf unsere lokalen KMU sind vielfältig», sagt Andreas Löhner. Eine dieser Auswirkungen ist, dass die Unternehmensführung stark in den Fokus rückt: «Die Mitarbeiter erwarten Orientierung und Entscheidungen.» Klar und transparent kommunizieren, gewohnte Denkmuster durchbrechen und hinterfragen sowie fundierte, aber schnelle Entscheidungen treffen – diese Fähigkeiten müssen Führungskräfte in Krisenzeiten an den Tag legen.

«Eine Krise bietet immer auch die Gelegenheit, die Geschäftsstrategie zu überdenken und neue Chancen zu identifizieren. So kann das Unternehmen zukunftssicherer gemacht werden», so Löhner.

Resilienz als Wettbewerbsvorteil

Besonders während Krisenzeiten zeigt sich, welche Unternehmen widerstandsfähig sind. Nicht nur einzelne Personen, sondern auch Unternehmen können resilient sein. Wie ein Unternehmen auf Veränderungen reagiert, ist ein guter Indikator dafür. Unternehmerische Resilienz wird damit laut Andreas Löhner zu einer zentralen Wettbewerbsfrage. «Durch ihre Anpassungs- und Handlungsfähigkeit konnten gewisse Unternehmen in der Vergangenheit sogar von Krisen profitieren.» Die unternehmerische Resilienz und die Frage, wie Unternehmen diese gezielt fördern können, sind zentrale Themen am 17. Unternehmensspiegel Ostschweiz.

Einladung zum Unternehmensspiegel

Der Unternehmensspiegel Ostschweiz bietet Gewerbetreibenden und KMU die Möglichkeit, sich über aktuelle Entwicklungen aus der Praxisforschung des ISM Instituts für Strategie und Marketing sowie des IFL Instituts für Finance und Law der OST auszutauschen.

Der «Unternehmensspiegel St.Gallen» mit Thomas Metzger, Martin Saladin, Esther Omlin, Simon Büchel, Roman Federer, Christoph Hammer und Johannes Holdener findet am Mittwoch, 25. Februar, ab 18 Uhr am OST-Campus St.Gallen statt, der «Unternehmensspiegel Appenzellerland» mit Yves Noël Balmer, Simone Haeberli, Esther Omlin, Philipp Wyser, Daniel Toppel und Ueli Manser, am Donnerstag, 12. März, ab 18 Uhr im Hotel zur Linde Teufen.

Gastgeber Andreas Löhner.



«Kispi-Night» sammelt Mittel für moderne Kindermedizin

Am 7. März findet im Einstein Congress in St.Gallen die fünfte Kispi-Night statt. Der festliche Benefizanlass des Ostschweizer Kinderspitals generiert zusätzliche finanzielle Mittel für eine wohnortsnahe, moderne und qualitativ hochstehende Kindermedizin.

Die Kispi-Night hat sich in den vergangenen Jahren als gesellschaftlicher Anlass etabliert, der Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zusammenbringt. Hintergrund ist eine strukturelle Herausforderung: Die Leistungen der Kinderspitäler werden in der Schweiz nicht kostendeckend abgegolten. Auch das Ostschweizer Kinderspital ist deshalb auf zusätzliche Mittel angewiesen, um spezialisierte medizinische Angebote weiter auszubauen.

Die fünfte Kispi-Night steht ganz im Zeichen des Neubaus des Ostschweizer Kinderspitals, der noch 2026 in Betrieb genommen wird. Die diesjährigen Spendengelder sind für den Aufbau einer Schlaf- und Beatmungsmedizin für Kinder und Jugendliche vorgesehen. Dieses Angebot wird im neuen Spitalgebäude unter der Leitung von Chefarzt Prof. Dr. med. Sebastian Kerzel aufgebaut.

Der Bedarf an spezialisierten Schlaflabor-Plätzen sowie an Einrichtungen der Schlaf- und Beatmungsmedizin für Kinder und Jugendliche ist gross. «Besonders betroffen sind Patienten, die eine Unterstützung der Atmung oder eine dauerhafte Beatmung benötigen. Diese spezialisierten Leistungen erfordern hohe Investitionen in Infrastruktur, Medizintechnik und Fachkompetenz, die vom Kinderspital selbst finanziert werden müssen», so OK-Präsident Arno Noger.

Unterstützung aus Überzeugung

Mit D+D Immobilien und Kybun Joya unterstützen zwei neue Goldsponsoren die Kispi-Night aus Überzeugung. Barbara Denk von D+D Immobilien sagt: «Als Mutter ist es mir ein Anliegen, das Kispi zu unterstützen. Deshalb bin ich auch sehr stolz, seit Sommer 2025 Teil des Organisationskomitees der Kispi-Night zu sein.»

Auch Karl Müller von Kybun Joya betont den persönlichen Zugang zu seinem Engagement. «Ich unterstütze gerne Menschen, die den Willen haben, etwas zu bewegen», sagt der «Schuhmacher der Nation». «Es macht mich dankbar, wenn wir mit unserem Engagement etwas bewirken können.»

Nach den Grussworten folgt ein vielseitiges Programm mit musikalischen Beiträgen; Informationen zur Tätigkeit des Ostschweizer Kinderspitals und zum Neubauprojekt geben Einblick in die medizinische und strategische Weiterentwicklung der Institution. Ein zentraler Programmpunkt ist die Auktion zugunsten des Kinderspitals, die von Reto Monticelli als Auktionator begleitet wird. Anschliessend darf getanzt werden.

kispi.sg.ch/kispi-night



Mit D+D Immobilien/Barbara Denk und Kybun Joya/Karl Müller unterstützen zwei neue Goldsponsoren die Kispi-Night

Warum kein Präsident mit Heimvorteil?

Die Olma Messen St.Gallen AG sucht einen neuen Verwaltungsratspräsidenten. Thomas Scheitlin tritt ab, Markus Streckeisen ist offiziell vorgesehen. Aus Sicht der LEADER-Redaktion hätten jedoch auch drei Ostschweizer Persönlichkeiten ein Profil, das zur Olma passt ...

Die Olma ist Wirtschaftsbetrieb, Immobilienhalterin, Eventplattform und Identitätsort der Ostschweiz. Nach Jahren der Investitionen geht es nun um Konsolidierung, Vertrauen und finanzielle Stabilität. Das Präsidium ist kein operativer Posten, sondern ein Vertrauensamt. Wer hier vorsteht, muss moderieren, einbetten und vernetzen können.

Markus Streckeisen bringt 25 Jahre Erfahrung in Immobilien, Mobilität und Logistik mit. Als ehemaliges Mitglied der Geschäftsleitung von SBB Immobilien verfügt er über strategische und finanzielle Kompetenz sowie Erfahrung in der Arealentwicklung. Das passt zur Weiterentwicklung des Olma-Areals. Doch die Olma ist nicht nur Infrastruktur. Sie ist Beziehung, Netzwerk und regionale Verwurzelung. Streckeisen lebt seit Jahren in Zürich und ist in der Ostschweizer Wirtschaft wenig bekannt. Das ist kein Vorwurf – aber eine Realität. Gerade jetzt zählt jedoch die Nähe zu «Land und Leuten». Die Olma lebt von persönlichen Drähten zu Politik, Wirtschaft, Verbänden und Verwaltung. Aus Sicht der LEADER-Redaktion gäbe es Persönlichkeiten, die diese Kombination aus Governance und Ostschweizer DNA mitbringen.

Stefan Kuhn etwa steht für Führungserfahrung und institutionelle Disziplin. Als Verwaltungsratspräsident von HOCH und Unternehmer kennt er anspruchsvolle Gremien, strategische Entwicklungsprozesse und politische Schnittstellen. Er verbindet unternehmerische Klarheit mit regionaler Präsenz. Für die Olma wäre Kuhn ein Präsident, der operative Realitäten versteht, strategisch denkt und die Balance zwischen Wirtschaft

und öffentlicher Verantwortung halten kann. Konrad Hummler wiederum bringt finanzielle Robustheit und strategische Nüchternheit ein. Als Bankier mit langjähriger Erfahrung in Verwaltungsratspräsidien und im Kapitalmarktumfeld weiss er, wie Risiken bewertet und Investitionen abgesichert werden. Ein Messe- und Eventunternehmen ist konjunkturabhängig und kapitalintensiv. Ein Präsident mit ausgeprägtem Finanzverständnis würde Stabilität und Prioritätensetzung stärken. Gleichzeitig ist Hummler in der Region verwurzelt. Brigitte Lüchinger ihrerseits steht für unternehmerische Praxis und wirtschaftspolitische Vernetzung. Als Mitinhaberin der Lüchinger Metallbau AG führte sie ein Industrieunternehmen im Rheintal; sie kennt die unternehmerische Realität. Per 1. Januar 2026 hat sie die operative Führung abgegeben und stünde damit auch zeitlich für neue Aufgaben zur Verfügung. Als ehemalige Präsidentin des Arbeitgeberverbands Rheintal und Vorstandsmitglied des Schweizerischen Arbeitgeberverbands verfügt Lüchinger über Erfahrung an zentralen wirtschaftspolitischen Schnittstellen.

Am Ende geht es nicht um richtig oder falsch. Es geht um die Frage, welches Signal die Olma senden will: technokratische Kompetenz oder gelebte Ostschweizer Nähe. Ideal wäre beides.

Sie hätten das Zeug zum Olma-VRP:
Stefan Kuhn, Konrad Hummler und Brigitte Lüchinger.



Text: Stephan Ziegler
Bild: LEADER/KI

Neujahrsanlass Wirtschaft Region St.Gallen

Am Donnerstag, 15. Januar, fand in der Acrevis Bank in St.Gallen unter dem Motto «New Beginnings» der traditionelle Neujahrsbegrüssungsanlass der Wirtschaft Region St.Gallen statt. Rund 80 Gäste nahmen teil. Für den LEADER fotografiert hat Gian Kaufmann.



Zur Bildergalerie



Wirtschaftsforum Rheintal

Am 31. Wirtschaftsforum Rheintal trafen sich am 16. Januar Politik, Wirtschaft und Experten. Diskutiert wurden geopolitische Risiken, wirtschaftliche Resilienz, die Rolle der Schweiz und Herausforderungen durch globale Märkte und starke Währung. Für den LEADER fotografiert in Widnau hat Rebekka Grossglauser.



Zur Bildergalerie



IMMOPU

Das Special zum Immo-Markt Ostschweiz





«Bauland und Baukultur bilden einen Engpass»

Die Nachfrage nach Immobilien in der Ostschweiz bleibt hoch. Gleichzeitig erschweren knappes Bauland, steigende Baukosten, lange Bewilligungsverfahren und Einsprachen die Umsetzung neuer Projekte. Regionale Marktakteure schildern: Wie entwickeln sich Nachfrage und Preise? Welche Rahmenbedingungen prägen Investitionen? Was sind die grössten Hemmnisse? Welche Trends beobachten sie?

Text: Pascal Tschamper
Bilder: zVg

Die Nachfrage nach Wohnraum bleibe hoch, zeige sich aber differenzierter als in urbaneren Zentren. «Sie konzentriert sich klar auf bestimmte Lagen und Objekte», sagt Stefan Lemberger, Co-Owner und CEO der Hugo Steiner AG. Gefragt seien Einfamilienhäuser und moderne Eigentumswohnungen in gut angebundenen Gemeinden – getragen von Bevölkerungswachstum, Zuzug aus teureren Regionen und veränderten Wohnbedürfnissen. Das bestätigt Dölf Früh, VR-Präsident der Tecti AG: «Die Ostschweiz ist gross und heterogen.» Es gebe zwar klare Hotspots, «aber die Nachfrage ist auch ausserhalb der Ballungsräume da, sofern Erreichbarkeit, Infrastruktur und Mikrolage stimmen.» Wohneigentum bleibe für viele Haushalte ein wichtiges Ziel, trotz höherer Preise.

Knappheit ist auch bei Mietobjekten spürbar: Livia Brunnschweiler, Projektentwicklerin Immobilien der Sonnenbau-Gruppe, spricht von einer anhaltend

hohen Nachfrage. «Leerstände sind bei uns die Ausnahme», sagt sie. «In gefragten Überbauungen führen wir Wartelisten.»

Im Thurgau sieht Attila Wohlrab, Geschäftsführer und Inhaber der Immokanzlei, sogar einen massiven Nachfrageschub. «Der Thurgau habe sich vom Geheimtipp zum Magneten entwickelt. Heute kommen die Leute bewusst: mehr Raum, mehr Lebensqualität, faire Preise.» Gleichzeitig werde das Angebot knapper. Im Mietmarkt «brenne» die Luft fast schon: «Bei 2½- bis 3½-Zimmer-Wohnungen ist der Markt praktisch leer.» Die Preise reagierten entsprechend. Ostschweizer Geschäftsräume sind etwas verhaltener gesucht. Patrick Thoma, VR-Präsident der Thoma Immobilien Treuhand AG, stellt einen «Seitwärtstrend» fest. Gemäss RTAG-Mitinhhaber Roger Stieger bleibt die Nachfrage aber intakt.

Lage – aber nicht nur

«Bevorzugt werden gut erschlossene Standorte mit Nähe zu öffentlichem Verkehr, Autobahnachsen und regionalen

Projekt «Sonnhalde», Degersheim.



mettler
entwickelt

Werte für Generationen.

Wir entwickeln langfristig tragfähige Immobilienwerte. Durchdacht und nachhaltig schaffen wir Wirkung für Investoren, die Kapital verantwortungsvoll einsetzen möchten.





1



2



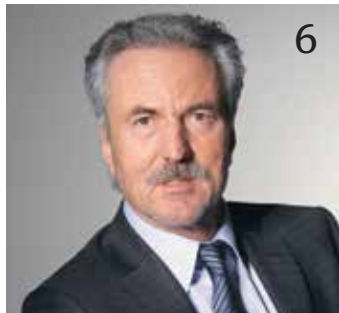
3



4



5



6



7

1 Patrick Thoma, VR-Präsident, Thoma Immobilien Treuhand AG, Amriswil; **2 Attila Wohrab**, Geschäftsführer und Inhaber, Immokanzlei AG, Kreuzlingen; **3 Patrick Manser**, Inhaber, VRP und CEO, Methabau-Gruppe, Amriswil; **4 Stefan Lemberger**, Co-Owner und CEO, Hugo Steiner AG, St.Gallen; **5 Roger Stieger**, Mitinhaber, RTAG Immobilien & Treuhand AG, Altstätten; **6 Dölf Früh**, VR-Präsident, Tecti AG, Teufen; **7 Livia Brunschweiler**, Projektentwicklerin, Sonnenbau-Gruppe, Diepoldsau.

>

Zentren», sagt Lemberger. Besonders begehrtesten seien gute Mikrostandorte mit Schulen, Einkaufsmöglichkeiten und Naherholung. Neben der Lage rückt die Objektqualität stärker in den Fokus. Aussenflächen spielen dabei eine zentrale Rolle. «Ein Balkon ist für mich das erweiterte Wohnzimmer», sagt Patrick Manser, Inhaber, VR-Präsident und CEO der Methabau Gruppe AG. Grosszügige Aussenräume sind heute kein Zusatz mehr. Energieeffiziente Bauweise, flexible Grundrisse und Homeoffice-taugliche Konzepte hätten «klar an Bedeutung gewonnen». Auch Früh beobachtet eine hohe Nachfrage nach Erdgeschosswohnungen mit privatem Aussenraum. «Für viele sind sie ein valider Ersatz für ein Haus», sagt er. Gerade ältere Käufer suchten bewusst Komfort statt Fläche.

«In gefragten Überbauungen führen wir Wartelisten.»

Die Bedeutung energieeffizienter Immobilien nimmt weiter zu. «So sind Neubauten und energetisch hochwertige Gebäude sowohl im Miet- als auch im Eigentumssegment klar im Vorteil», weiss Brunschweiler. Tiefe Nebenkosten seien ein entscheidendes Argument. Neubauten sind nicht nur wegen Architektur und Komfort gesucht, sondern auch

wegen der Effizienz. Dölf Früh ergänzt, dass Energiefragen auch die Planung veränderten. Elektromobilität werde zur Selbstverständlichkeit. «Ladeinfrastruktur muss früh mitgedacht werden.» «Bei Mietobjekten steigt die Nachfrage nach grösseren Wohnungen», so Thoma. Aufgrund der vorherrschenden Tragbarkeitsregelungen könnten sich viele Familien trotz guten Einkommens kein Eigentum leisten. «Sie sind aber zu höheren Mieten bereit.» Zudem spielten auch «wirtschaftliche Unsicherheiten» eine Rolle. «Ein Teil der Käufer weicht auch deshalb wieder in den Mietmarkt aus.» Auch das erhöhe dort die Zahlungsbereitschaft für gute Lagen und Qualität.

Im Gewerbebereich zeigt sich eine Verschiebung der Nutzung. «Flexible und kombinierte Flächen gewinnen an Bedeutung», sagt Stefan Lemberger. Wohrab ergänzt, dass moderne Büroflächen wieder stärker gefragt seien. «Homeoffice wird in vielen Bereichen zurückgefahren.» Klassische Retailflächen blieben dagegen «ein Sorgenkind».

Zuwanderung und Zinsen vs. Baukosten und Eigenmittel

«Die tiefen Zinsen unterstützen die Nachfrage trotz Preissteigerungen», sagt Manser. Gleichzeitig wirkten steigende Bau- und Landkosten dämpfend auf neue Projekte. Lemberger verweist neben den hohen Materialpreisen auf die zunehmenden Anforderungen der Banken. «Diese Entwicklung bei den Preisen wird durch strengere Finanzierungsvorgaben verstärkt. Viele Projekte werden heute viel sorgfältiger geprüft», weiss er. Auch Roger Stieger verweist auf die höheren Eigenmittelanforderungen: «Die Tragbarkeit wird so zum Engpass.»

>

METHABAU
entwickelt | plant | baut

Bauen mit METHABAU
als Totalunternehmung bedeutet auch:

**Eine ganzheitliche
Betrachtung des
Projekts – weit über
das eigentliche Bauen
hinaus.**



METHABAU
Fehlweisstrasse 28
8580 Amriswil

T +41 71 414 00 14
info@methabau.ch
methabau.ch

Ob Fenster,
Türen, Küche
oder Gebäude-
hülle:

Sanierungen
aus einer
Hand.

Setzen Sie auf
die Kompetenzen
von Kaufmann
Oberholzer.



kaufmann-oberholzer.ch

**KAUF
MANN**
OBERHOLZER

Leben, wohnen und bauen mit Holz.

Kaufmann Oberholzer AG
Roggwil TG | Arbon TG
Schönenberg TG | Rorschach SG
Telefon +41 71 454 66 33



**Hotelinvest – Ihr Partner
für den Kauf und Verkauf
von Hotelimmobilien und
individuelle Beratung.**

Profitieren Sie von unserer Expertise
für erfolgreiche Investitionen in
Hotels und Resorts!

www.hotel-invest.ch

>

Neubau drohe für breite Bevölkerungsschichten unerschwinglich zu werden, sagt Früh. «Wir wollen bezahlbaren Wohnraum schaffen, aber die Rahmenbedingungen wirken in die entgegengesetzte Richtung.» Er verweist dabei auch auf die steigenden Anforderungen an Projekte: «Regulatorik, Nachhaltigkeit, Technik – alles wird komplexer». Das erhöhe den Planungsaufwand und die Kosten. «Wir sehen, dass junge Familien Wohneigentum teilweise durch Erbvorbezüge oder familiäre Unterstützung realisieren können. Das erweitert den Käuferkreis.» Es ersetze aber keine strukturellen Lösungen.

Ein Treiber bleibt die Zuwanderung. «Sie hält die Nachfrage hoch», sagt Attila Wohlrab, «insbesondere im Mietwohnungsmarkt». Gleichzeitig bleibe das Angebot begrenzt, «und das verstärkt den Druck auf Preise und Mieten».

Bewilligungen, Einsprachen, Ortsplanungen

Bei den Hemmnissen stehen nebst den erwähnten restriktiveren Finanzierungen vor allem zwei Themen im Vordergrund: die langen Bewilligungsverfahren oder die ausufernden Einsprachen – aber auch langwierige Ortsplanungen. Wobei bei Letzteren gemäss Livia Brunnschweiler eine positive Entwicklung absehbar ist: «In ersten Gemeinden zeichnen sich Fortschritte ab und nach Inkrafttreten der neuen Rahmennutzungspläne ist mit einem

gewissen Aufholeffekt in der Bautätigkeit zu rechnen.» Wohlrab fasst die Markthemmnisse so zusammen: «Der Engpass ist nicht die Nachfrage, sondern das Bauland und die Baukultur: Regulierungen, Wartefristen, Einsprachen. Wer bauen will, braucht viel Geduld.»

«Wir wollen bezahlbaren Wohnraum schaffen, aber die Rahmenbedingungen wirken in die entgegengesetzte Richtung.»

«Wo früher sechs Monate reichten, brauchen wir heute ein bis drei Jahre. Die langen Bewilligungsprozesse hemmen die Produktion von neuem Wohnraum», sagt Patrick Thoma. Nach Verzögerungen gefragt, antwortet Dölf Früh: «Wir sprechen nicht von Monaten, sondern von Jahren», Er schildert sie anhand konkreter Projekte: «In einer Gemeinde begleiten wir seit drei Jahren ein Projekt mit achtzehn Einheiten, das durch eine einzelne Einsprache unnötig blockiert wird. Andernorts warten wir seit sechs Jahren auf einen raumplanerischen Entscheid. Dadurch konnten dringend benötigte Mietwohnungen nicht realisiert werden,

>

Projekt «Stadtbahnhof Rorschach».





Design, Handwerk und Herzblut.

Das sind die Zutaten, die unsere Küchen einzigartig machen. Vom Entwurf über die Planung bis zur Ausführung setzen wir ausschliesslich auf unsere eigenen, engagierten Schreiner und Fachleute.

Sprechen Sie mit uns über Ihr Küche-, Möbel- oder Innenausbauprojekt!



BAUMANN
Der Küchenmacher



Baumann AG Der Küchenmacher
St. Leonhardstrasse 78,
9000 St. Gallen, 071 222 61 11
www.kuechenbau.ch



s·mü
ganzheitlicher

Architektur & Holzbau aus einer Hand.
Wohnbauprojekte in Holz – von der Idee bis zur Schlüsselübergabe.

S. Müller Holzbau AG · 9500 Wil SG · smue.ch

s·müller
holzbau architektur



Überbauung
«Rhystäffeli»,
Diepoldsau.

>

obwohl die Nachfrage vor Ort hoch ist. Bei einem Projekt mit über hundert Wohnungen dauerte es vom Baulandkauf bis zum Abschluss sechzehn Jahre, geprägt durch Einsprachen und behördliche Verzögerungen.»

Moderates Wachstum in Sicht

«Mittel- bis langfristig erwarten wir eine weiterhin stabile Nachfrage nach Wohnraum, eine zunehmende Bedeutung von Nachverdichtung und Umnutzung sowie eine stärkere Differenzierung zwischen guten und schwachen Lagen», sagt Stefan Lemberger. «Das Preiswachstum dürfte moderat, aber weniger dynamisch als in der Vergangenheit ausfallen.»

Getragen wird der Markt laut mehreren Stimmen von strukturellen Faktoren. Patrick Manser hält fest: «Aufgrund der hohen Lebensqualität, der guten Infrastruktur, der Einwanderung und der demografischen Entwicklung bleibt der Bedarf an Wohnraum auf hohem Niveau.» Die Preisentwicklung werde sich dabei eng am gesamt-schweizerischen

Trend orientieren, ohne dass die Ostschweiz preisliche Spitzen wie die Hotspots der Schweiz erreichen dürfte. Patrick Thoma pflichtet bei: «Die anhaltend hohe Zuwanderung, die tiefen Leerstandquoten in den Ballungszentren und die hoch bleibende Lebensqualität in unserer Region wird den Immobilienmarkt positiv beeinflussen.» Er geht davon aus, dass wir in den kommenden Jahren anhaltend hohe Nachfragewerte sehen werden, im Eigentum wie auch im Mietbereich.

Gleichzeitig bleibt das Angebot der zentrale Engpass. Dölf Früh erwartet, dass Bauland knapp bleibt und weiter teurer wird. Hohe Baukosten und steigende Anforderungen führten dazu, dass sich Wohnen verteuere und das Angebot nicht Schritt halten könne. Früh warnt deshalb: «Wenn die Angebotsknappheit anhält, steigt das Risiko gesellschaftlicher Spaltungen.» Die Ostschweiz stehe mit ihren vielfältigen Räumen im Vergleich zu den grossen Zentren aber noch besser da – gerade der Thurgau verfüge über viel Potential. Auch Attila Wohlrab erwartet: «Der Thurgau wird noch stärker zum Ausweichraum für Zürichpendler und Zuwanderer, das trägt die Immobilienwerte wohl nachhaltig.»

«Wenn die Angebotsknappheit anhält, steigt das Risiko gesellschaftlicher Spaltungen.»

Für Brunnschweiler ist entscheidend, dass sich die Region auch künftig als attraktiver Wohn- und Arbeitsstandort behauptet, ausreichend qualifizierte Arbeitsplätze bietet und ihre Infrastruktur konsequent an die heutigen Anforderungen in den Bereichen Mobilität, Bildung, Gesundheit, Sicherheit und Freizeit anpasst.

Anzeige

Mehr als nur eine Immobiliensoftware●

Abalmmo – die Software für die Immobilienbewirtschaftung



Weitere Informationen finden Sie unter:
abacus.ch/abalmmo

 **ABACUS**

People & Projekte

Immo Dialog Ost 2026 – Immobilienforum der Ostschweiz

Am 19. März 2026 trifft sich die Ostschweizer Immobilienbranche in der Olmahalle 9.2 in St.Gallen zum Immo Dialog Ost. Im Fokus stehen urbane Immobilienprojekte im Spannungsfeld von wirtschaftlichem Druck, regulatorischen Vorgaben und gesellschaftlichem Wandel. Diskutiert wird, wie Verdichtung gelingt, welche Faktoren resiliente Stadtentwicklung ausmachen und welche Impulse der Markt aktuell setzt. Der Anlass bietet kompakte Fachinputs, Podiumsdiskussionen und Raum für den persönlichen Austausch. Der Immo Dialog Ost hat sich als wichtiger Treffpunkt für Entscheider aus Immobilienwirtschaft, Planung und öffentlicher Hand etabliert.



Baustart W+P Engineering Campus

Bis Sommer 2027 entsteht im Titlisquartier, in unmittelbarer Nähe zum Bahnhof, ein neuer Bürostandort mit rund 300 Arbeitsplätzen. Das Projekt wird von der MW-Weber-Gruppe realisiert und gilt als wichtiger Entwicklungsschritt für den Wirtschaftsstandort Wil. Der Campus umfasst drei Bürogebäude mit einer gemeinsamen Tiefgarage. Ein grosser Teil der Flächen wird von Weber selbst genutzt, weitere Büroflächen richten sich an Unternehmen aus Architektur, Ingenieurwesen, Bau, Projektentwicklung und baunahen Dienstleistungen. Flexible Grundrisse ermöglichen unterschiedli-

che Nutzungskonzepte und fördern die Zusammenarbeit zwischen den Mietern. Vorgesehen sind hindernisfreie Zugänge, Parkplätze und Ladestationen für Elektrofahrzeuge. Beim Bau und Betrieb setzt das Projekt auf nachhaltige Lösungen, darunter eine Photovoltaikanlage sowie eine Erdsondenheizung.



Investoren planen «Magglingen 2.0» im Gründenmoos

Im Gründenmoos in St.Gallen soll ein neues Sport- und Eventzentrum mit einem Investitionsvolumen von rund 150 Millionen Franken entstehen. Das Projekt wird von der Admicasa Holding AG getragen. In deren Verwaltungsrat sitzen unter anderem der ehemalige St.Galler Regierungsrat Stefan Kölliker sowie der Immobilienunternehmer Patrick Thoma. Vorgesehen sind moderne Infrastrukturen für Eishockey, Tennis, Fussball und weitere Sportarten.

Nachdem sich Stadt und Kanton 2025 aus früheren Projekten im Gründenmoos zurückgezogen hatten, wird das Vorhaben nun privat vorangetrieben. Gemäss Medienberichten ist ein zentraler Unterschied zu früheren Anläufen die Finanzierung und das Nutzungskonzept. Der bei der FINMA eingereichte «Admicasa Real Estate Sports Fund» sei ein reguliertes Finanzierungsvehikel, das auf stabile Renditen ausgerichtet sei. Entsprechend liege der Fokus auf einem breit abgestützten Nutzungskonzept, das über den reinen Sportbetrieb hinausgehen soll. Sportliche Expertise soll ein Beirat einbringen, dem gemäss Medien auch Severin Lüthi, langjähriger Tennis-Coach, sowie der Schweizer NHL-Star Timo Meier angehören. Die Investoren gehen von einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand aus; konkrete Entscheide von Stadt oder Kanton liegen derzeit noch nicht vor.



HEV: Mehr Raum für Beratung in St.Gallen

Der Hauseigentümergebiet St.Gallen baut sein Beratungsangebot aus und eröffnet im Mai 2026 eine neue Kunden- und Beratungslounge an der Poststrasse 9 in St.Gallen, direkt gegenüber dem Hauptsitz. Mit dem zusätzlichen Standort schafft der Verband mehr Raum für persönlichen Austausch und individuelle Beratung rund um Immobilien- und Vermietungsfragen. Die neue Lounge soll als zentraler Treffpunkt für Eigentümer und Interessierte aus der Region St.Gallen-Appenzell dienen.

und das bestehende Angebot sinnvoll ergänzen. Die Eröffnung ist auf Freitag, den 1. Mai 2026, ab 12 Uhr angesetzt.

St.Gallen verhindert Planungsstillstand in den Gemeinden

Der Kanton St.Gallen reagiert auf drohende Planungsblockaden in den Gemeinden und passt das Planungs- und Baugesetz an. Mit dem IV. Nachtrag zum PBG sollen Verzögerungen bei kommunalen Richt- und Rahmen-Nutzungsplänen entschärft werden, die in der Vergangenheit zahlreiche Bau- und Entwicklungsprojekte blockierten. Künftig können Sonder-nutzungspläne, die noch auf altem Recht basieren, weitergeführt und in das neue Recht überführt werden. Zudem ist es unter bestimmten Voraussetzungen möglich, neue Sonder-nutzungspläne bereits während der öffentlichen Auflage zu genehmigen. Ergänzend wird die Frist zur Anpassung der kommunalen Rahmen-nutzungsplanung pauschal von 2027 auf 2030 verlängert; weitere Verlängerungen bleiben auf Gesuch hin möglich.



Grand Hotel Hof Ragaz startet Umbau

Mit der Neugestaltung des Erdgeschosses im Grand Hotel Hof Ragaz leitet das Grand Resort Bad Ragaz die nächste Phase seiner strategischen Neupositionierung ein. Ziel ist ein ganzheitlich neu interpretiertes Resorterlebnis, das Architektur, Kulinarik und Lebensstil zeitgemäss miteinander verbindet.

Mit der Wiedereröffnung Ende 2026 entstehe «eine neue kulinarische Erlebnislandschaft». Geplant sind eine markant positionierte zentrale Hotelbar, ein italienisches Restaurant mit klassischer Handschrift sowie ein authentisches thailändisches Gastronomiekonzept.

Immobilienpreise bleiben auf Wachstumskurs

Der Immobilienmarkt in St.Gallen zeigt sich auch zu Jahresbeginn 2026 robust. Beim Immobilienforum der St.Galler Kantonalbank in der SGKB-Halle diskutierten rund 1000 Branchenvertreter über Zinslage, Nachfrage und Marktentwicklung. Thomas Stucki, Anlagechef bei der SGKB, stellte fest, dass das Zinsniveau wei-

terhin tief bleibt und damit die Nachfrage nach Immobilien stützt. Experten führten aus, dass in der Region St.Gallen die Wohnbautätigkeit zugenommen habe, die Nachfrage nach Wohnungen aber nach wie vor hoch sei. Auf dieser Basis wird mit weiter moderat steigenden Preisen gerechnet.



Chromtech übernimmt Lista-Gebäude

Die Chromtech AI AG hat das ehemalige Lista-Gebäude an der St.Gallerstrasse in Herisau übernommen und plant, ihren Betrieb dort schrittweise auszubauen. An den bestehenden Mietverhältnissen ändere sich nichts, grössere bauliche Anpassungen seien vorerst nicht vorgesehen. Mit dem Kauf der Liegenschaft gewinne das auf Chromstahl- und Metallbau spezialisierte Unternehmen dringend benötigten Raum für weiteres Wachstum. Am bisherigen Standort in Jakobsbad war Chromtech AI räumlich an seine Grenzen gestossen.



SVIT Ostschweiz zeichnet beste Lehrlinge aus

Der SVIT Ostschweiz hat auch 2025 die besten Absolventen der kaufmännischen Grundbildung Treuhand/Immobilien ausgezeichnet. Voraussetzung für die Ehrung war ein Notendurchschnitt von mindestens 5,4. Vier junge Berufsleute erfüllten diese Vorgabe. Den ersten Rang belegte Fabian Brauchli (Kramer Immobilien Management GmbH) mit der Abschlussnote 5,8. Auf dem zweiten Platz folgten Nicita Braun (Buchhaltungs- und Treuhand AG) sowie Elisha-Asunción Krüsi (Apleona Schweiz AG) mit je 5,7. Fabian Kramer (Strässle Immobilien Treuhand GmbH) erreichte mit der Note 5,4 den dritten Rang.

«Demografie schlägt Konjunktur»

Auf den ersten Blick läuft es rund: Die Auftragslage im Ostschweizer Baugewerbe ist gut, die Nachfrage nach Wohnraum bleibt hoch. Doch hinter den stabilen Zahlen wächst der Druck. Die jüngste Marktumfrage der IHK St.Gallen-Appenzell zeigt eine Branche, die zwar beschäftigt ist, deren Erträge aber unter Druck geraten. Fachkräftemangel, Regulierung und intensiver Wettbewerb prägen den Ausblick auf 2026. Wie zeigt sich das Bild in der Praxis?

Text: Pascal Tschamper, Bilder: zVg

Vier von zehn Ostschweizer Bauunternehmen beurteilen ihre Geschäftslage als gut, knapp die Hälfte als befriedigend. Jan Riss, Chefökonom der IHK St.Gallen-Appenzell, sagt: «Die Bautätigkeit wird weiter von der hohen Nachfrage nach Wohnraum und den tiefen Zinsen getragen.» Im Wohnbau bleibe das Umfeld günstig, das zeigten die Baubewilligungen. «Im Gewerbe- und Industriebau wirken die Investitionszurückhaltung und die verschärften Eigenmittelvorschriften weiterhin dämpfend.»

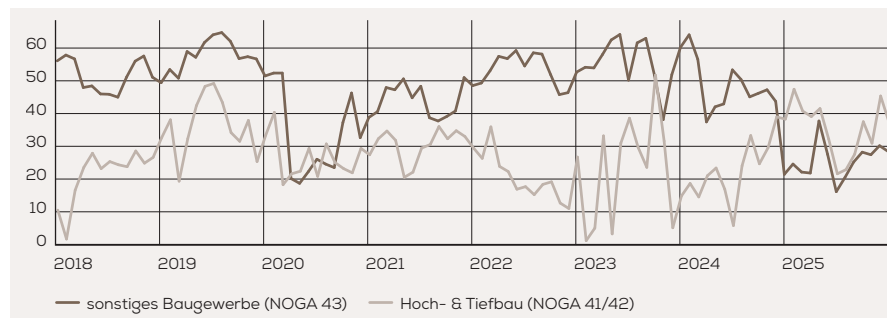
Aufträge, aber wenig Luft

«Insgesamt liegt die Reichweite der Aufträge im Bauhauptgewerbe deutlich über dem langjährigen Durchschnitt», so Riss, «vor allem gestützt durch den Tiefbau». Im Ausbaugewerbe rechnet Riss mittelfristig mit gewissen Vorzieheffekten und temporären Mehraufträgen aufgrund der Abschaffung des Eigenmietwerts. «Aktuell schlagen sie sich jedoch noch nicht in den Auftragsbüchern nieder.»

In den Betrieben zeigt sich ein differenziertes Bild. Lynn Burkhard, Co-Ge-

schaftsführerin der Stutz AG Bauunternehmung, spricht von einer stabil guten Nachfrage im Wohnungsbau. «Beim Gewerbe- und Industriebau bleibt sie aber konstant tief aufgrund der globalen Unsicherheiten.» Tina Gautschi-Gasser, CEO der Gautschi-Gruppe, pflichtet bei: «Die Zurückhaltung industrieller Investitionen wirkt sich negativ auf die Auftragslage aus.»

Die Lage in der Baubranche werde mitunter zu positiv dargestellt, meint Gautschi-Gasser. «Man versucht, Stabilität zu signalisieren, auch wenn die Realität längst eine andere ist. Im Bauhauptgewerbe ist die Nachfrage seit zwei Jahren rückläufig.» Die jüngste leichte Erholung bleibe fragil. Ein Grund seien die schärferen Bankenregulierungen. «Viele Projekte scheitern an Finanzierungsvorgaben.» Gautschi-Gasser befürchtet, dass die Ab-



Urteil Geschäftslage, Ostschweiz, Saldo aus «gut» und «schlecht», saisonbereinigt.

Quellen: IHK-Research, KOF ETH Zürich



schaffung des Eigenmietwerts wenig daran ändern. Burkhard erwartet dennoch eine erhöhte Nachfrage im privaten Umbausegment und bei Kundenarbeiten ab dem zweiten Quartal 2026.

Wenig Marge

Zwar erwarten viele Unternehmen für 2026 gleichbleibende bis steigende Umsätze. «Aber die Margensituation bleibt angespannt», sagt Jan Riss. «Auftragslage und Umsatzentwicklung schlagen sich nur bedingt in höheren Gewinnen nieder.» Hier pflichten die beiden Bauunternehmerinnen bei. Tina Gautschi-Gasser betont den langanhaltenden Preiskampf bei sinkender Nachfrage. «Das schwächt die Substanz vieler Unternehmen.» Die Margensituation sei kritisch bis gar existenzbedrohend. «Um Auslastung und Liquidität zu sichern, werden Preise akzeptiert, die wirtschaftlich nicht tragfähig sind.»

Die steigenden Landpreise seien ebenfalls ein Problem, findet Burkhard. «Sie erschweren die

Finanzierung, beanspruchen grosse Teile der Bauherrenbudgets und drücken auf die Margen des Baugewerbes.»

«Die Abschaffung des Eigenmietwerts schlägt sich noch nicht in den Auftragsbüchern nieder.»

Die Verfügbarkeit von Materialien habe sich gemäss Lynn Burkhard normalisiert. Gautschi-Gasser ergänzt: «Die Entlastung bei den Materialpreisen wird vollständig durch steigende Lohnkosten, längere Bauzeiten und administrative Mehrbelastungen kompensiert.»

Sorgen bereiten die Bewilligungsverfahren. «Die Anforderungen steigen und die Verfahren werden länger», sagt Gautschi-Gasser. «Die Praxis hat

>



APR60 KITCHEN, design Norbert Wangen

„Boffi ist die stille Überlegenheit von perfektem Design“



Outdoor Living by DePadova

Frühling bedeutet, Wohnräume neu zu denken — auch im Aussenbereich. Mit Outdoor-Kollektionen wie Honorè von DePadova erweitert Boffi seine ganzheitlichen Wohnkonzepte konsequent ins Freie.



Einziger Umschwung inmitten der Appenzeller Bergwelt

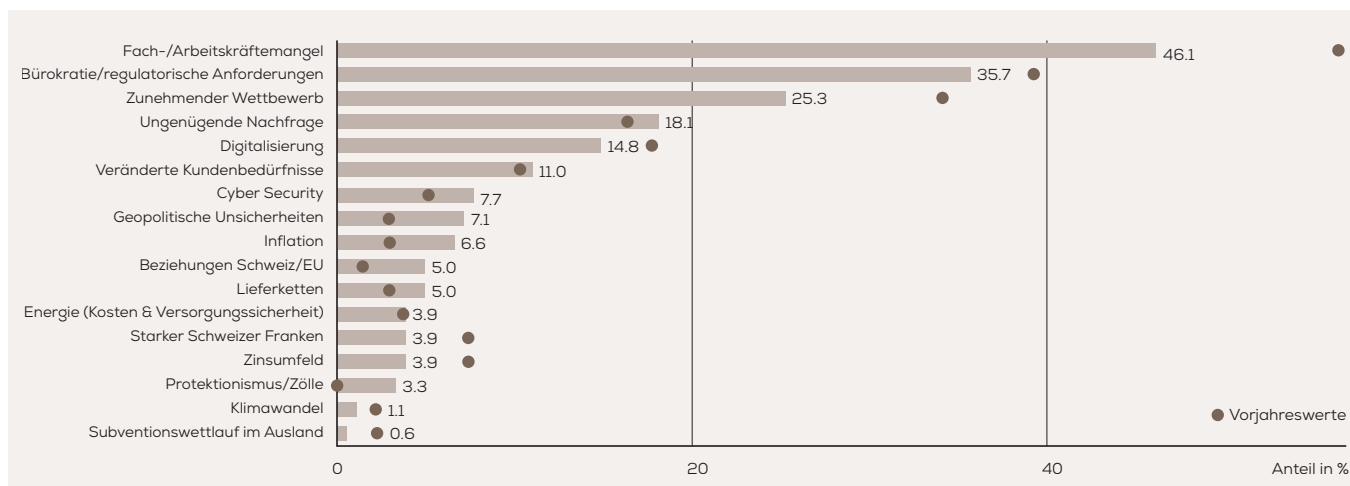
Ein Wohnhaus aus unserer gestalterischen Feder, das die Seele eines Appenzeller Bestands mit zeitgenössischer Innenarchitektur verbindet. Der neue Anbau schafft fließende Räume und ein ganzheitliches Wohnkonzept. Materialien und Raumstruktur tragen die klare Handschrift von Boffi. Inmitten landschaftlicher Ruhe entsteht ein Rückzugsort und ein Zuhause, das nun zum Verkauf steht.

Mehr unter www.en-oeserige.ch



Boffi | De Padova Studio St.Gallen
Löwengasse 3
9000 St.Gallen

www.boffi-sg.ch



Grösste Herausforderungen 2026 im Ostschweizer Baugewerbe, maximal 3 Antworten möglich.

Quelle: IHK-Research

>

sich in der Ostschweiz deutlich verlangsamt und verkompliziert», bestätigt Burkhard. Das grössere Problem ortet Gautschi-Gasser jedoch bei den Einsparungen, insbesondere beim Verbandsbeschwerderecht. «Verdichtetes Bauen ist so kaum umsetzbar.» Die Regulierung werde von vielen Betrieben als Hemmnis wahrgenommen, bestätigt Riss.

«Die Zurückhaltung industrieller Investitionen wirkt sich negativ auf die Auftragslage aus.»

Pensionierungswelle in Sicht

Ein Thema, das in den vergangenen Jahren dominierte, scheint sich vorübergehend etwas zu entschärfen: der Arbeits- und Fachkräftemangel. Er bleibt gemäss IHK-Umfrage jedoch die grösste Herausforderung. Der Fachkräftemangel wird in den kommenden Jahren nicht verschwinden, sondern sich eher wieder akzentuieren. «Demografie schlägt Konjunktur», kommentiert Riss. Burkhard erzählt, dass Stutz zurzeit vakante Stellen besetzen kann, Fachkräfte zu finden werde aber schwieriger. «In den letzten Jahren und in naher

Zukunft erreichen viele gut ausgebildete Italiener und Portugiesen das Pensionsalter.» Die angespannte Ertragslage biete den Betrieben wenig finanziellen Spielraum für Löhne und Ausbildungen, was die Problematik zusätzlich verschärfe, sagt Tina Gautschi-Gasser.

Schwierigkeiten begegnen

Bei Stutz ortet man hier eine Gelegenheit, sich hervorzuheben: «Wir sind überzeugt, dass Qualität auf dem Bau gefragt sein wird», sagt Lynn Burkhard. Stutz setzt deshalb auf einen hohen Anteil eigener Mitarbeiter und will weiter stark in Bildung investieren. Dabei sei die Digitalisierung eine Chance, die Produktivität zu steigern. Die Gautschi-Gruppe setzt auf die Senkung unternehmerischer Risiken: «Verlässliche regionale Partner, sorgfältige Projektselektion, konsequente Steuerung von Kosten und Terminen sowie die Konzentration auf Kernkompetenzen spielen eine zentrale Rolle, um den aktuellen Entwicklungen zu begegnen», resümiert Gautschi-Gasser.

«Die Bauunternehmen erwarten für das kommende Jahr zwar gleichbleibende bis tendenziell steigende Aufträge und Umsätze», weiss Jan Riss. Doch die Margensituation bleibe angespannt.



1 Lynn Burkhard, Co-Geschäftsführerin, Stutz AG Bauunternehmung, Hefenhofen; **2 Tina Gautschi-Gasser**, CEO, Gautschi-Gruppe, St.Margrethen; **3 Jan Riss**, Chefökonom, IHK St.Gallen-Appenzell, St.Gallen

NEUES BUNDESFÖRDERPROGRAMM FÜR INDUSTRIE UND GEWERBE

Der Bund unterstützt umfassende Gebäudehüllensanierungen, den Ersatz von grossen fossilen Heizungen (> 70 kW) und den Ersatz dezentraler elektrischer oder fossiler Heizungen durch erneuerbare Systeme.

Weitere Informationen
auf energie.tg.ch.

**JETZT HÖHERE
BEITRÄGE**



OSTSCHWEIZ DRUCK

Gedruckt in der Ostschweiz

ostschweizdruck.ch

Verantwortungsvoll investieren, nachhaltig gestalten

Bauen bedeutet mehr als Raum schaffen. Die Cellere Immobilien AG investiert mit klarer Haltung: wirtschaftlich solide, architektonisch überzeugend und gesellschaftlich sinnvoll. Die Cellere-Gruppe erweitert mit dem Unternehmen ihre Tätigkeit und tritt neu als Immobilieninvestorin und Bauherrin auf. Dabei verbindet sie ihre langjährige Erfahrung im Bauwesen mit Weitblick und dem Anspruch, nachhaltige Werte zu schaffen.



Aktuelles Projekt
der Cellere
Immobilien AG:
egguehl36.ch

Boden ist endlich und damit braucht es Verantwortungsbewusstsein wie wir ihn nutzen. Als Teil der familiengeführten Cellere-Gruppe versteht Cellere Immobilien Investieren nicht als reine Kapitalanlage, sondern als Beitrag zu einem bewussten Umgang mit Raum. Das Ziel: Immobilien entwickeln, die wirtschaftlich tragfähig, gestalterisch hochwertig und langfristig wertbeständig sind.

Vom Bauen zum Investieren

Mit jahrzehntelanger Erfahrung im Bauwesen denkt Cellere Immobilien als Investorin langfristig, in Lebenszyklen von Gebäuden, nicht in kurzfristigen Renditejahren. Investition, Planung und Ausführung greifen ineinander, vom Fundament bis zur Nutzung. Im Fokus stehen die Entwicklung und Realisierung attraktiver Wohn- und Gewerbeliegen-schaften an gut erschlossenen Lagen, sowohl für den Eigenbestand als auch für den Verkauf von Stockwerkeigentum. Diese Verbindung von Praxis-

nähe und Weitblick prägt jedes Projekt, präzise geplant, solide gebaut und auf langfristige Wertbeständigkeit ausgerichtet.

«Boden ist ein rares Gut. Daher erfordert der Umgang damit höchste Sorgfalt und Verantwortung für die nächsten Generationen.»

Marco Cellere, CEO Cellere-Gruppe

Eggbühl36: urbane Dichte mit Lebensqualität

Ein Beispiel ist das Projekt «Eggbühl36» in Zürich-Oerlikon. Der Neubau schliesst die bestehende Blockrandbebauung und öffnet sich im Innern zu einem grünen Gartenhof. Gewerbeflächen im Erdgeschoss und darüber liegende Wohnungen formen ein lebendiges, vielfältiges Gebäude. So zeigt sich, wie verantwortungsvolles Investieren aussehen kann, durch Architektur, die urbane Dichte mit hoher Lebensqualität verbindet. Weitere Projekte befinden sich in Planung.

Auf der Suche nach neuen Chancen

Cellere Immobilien sucht laufend nach bebauten und unbebauten Grundstücken an gut erschlossenen Lagen in den folgenden Regionen der Deutschschweiz: Aargau/Solothurn, Graubünden, Schaffhausen, St.Gallen, Thurgau/Winterthur, Zentralschweiz, Zürich. Entscheidend ist nicht die Grösse, sondern das Potenzial eines Ortes, und die Möglichkeit, gemeinsam mit Partnern etwas zu schaffen, das bleibt.

Weitere Informationen
cellere-immobilien.ch

«Wir denken ein Projekt vom fertigen Gebäude her»

Innenverdichtung stellt hohe Anforderungen an Planung, Logistik und Bauabläufe. Stefan Müller, geschäftsführender Inhaber der S. Müller Holzbau AG in Wil, erklärt, weshalb Holzbau mit integrierter Planung und hoher Vorfertigung Effizienzvorteile bietet und wo die Grenzen liegen.

Text: Patrick Stämpfli, Bilder: zVg

Wie hilft die ganzheitliche Projektentwicklung von Architektur über Produktion bis Montage dabei, Innenverdichtung schneller und effizienter umzusetzen als bei traditionellen Bauweisen?

Durch unsere ganzheitliche Projektentwicklung entfallen viele Schnittstellen klassischer Bauprozesse. Entwicklung, Planung, Statik und Ausführung greifen von Beginn an ineinander. Der grösste Hebel liegt darin, dass wir Projekte vom fertigen Gebäude her denken, nicht vom einzelnen Gewerk. Das schafft Klarheit, beschleunigt Entscheidungen und reduziert Nachträge, besonders in sensiblen Verdichtungssituationen.

Inwiefern beschleunigt die Vorfertigung von Holzelementen in Ihrer eigenen Produktionsanlage die Bauzeiten bei Aufstockungen und Ergänzungen in dicht bebauten Quartieren?

Wand-, Decken- und Dachelemente werden witterungsunabhängig, millimetergenau und montagefertig produziert. Dadurch verkürzen wir die Baustellenzeiten, reduzieren Emissionen und liefern die Elemente exakt auf den Bestand abgestimmt. Bei Aufstockungen in bewohnten Quartieren lassen sich Bauzeiten um Wochen verkürzen. Der Witterungs-

schutz der darunterliegenden Geschosse kann schneller sichergestellt werden.

Wo sehen Sie im Holzbau die grössten Effizienzgewinne in der Verdichtung, und wo liegen die praktischen Grenzen bei engen Platzverhältnissen?

Die grössten Effizienzgewinne liegen im geringen Eigengewicht, der hohen Vorfertigungstiefe und der schnellen Montage. Das ermöglicht Aufstockungen, die mit Massivbau statisch oder logistisch kaum realisierbar wären. Grenzen zeigen sich dort, wo Zufahrt, Kranstandorte oder Lagerflächen stark eingeschränkt sind. Mit präziser Planung, Just-in-time-Lieferungen und angepassten Elementgrössen lassen sich viele Herausforderungen lösen. Im Ausnahmefall werden Elemente per Helikopter an den vorgesehenen Ort transportiert.

Wie wirken sich Ihre Planungsprozesse für Architektur und Holzbau auf Terminsicherheit und Bauablauf aus, speziell bei Nachverdichtungsprojekten?

Unsere Planer denken den Holzbau von Anfang an mit und werden von internen Spezialisten in den Bereichen Energie, Brandschutz, Schallschutz, Statik und Holztechnik unterstützt. Daraus entstehen klare Raster, optimierte Spannwei-

ten und montagegerechte Details. Gerade bei Aufstockungen werden Lastableitungen und Anschlussdetails frühzeitig berücksichtigt. So entstehen realistische Terminpläne, die wir einhalten können.

«Holzbau verlangt Disziplin und genau das macht ihn effizient.»

Welche Rolle spielt Digitalisierung und moderne Technik wie CNC-Fertigung für die Effizienz im Verdichtungsholzbau?

Digitalisierung ist ein zentraler Effizienztreiber. Der Bestand wird digital vermessen, Planung und Vorfertigung sind





Mehrfamilienhaus in Holzbauweise mit integrierter Planung und hoher Vorfertigung.

durchgängig digital aufgebaut. Die Elemente werden mittels CNC-Fertigung präzise vorproduziert. Die durchgängige Datennutzung reduziert Schnittstellen, minimiert Fehler und erhöht die Terminalsicherheit.

Verdichtung hat auch Auswirkungen auf Nachbarn und Bauumfeld. Welche Vorteile bringt der Holzbau in Bezug auf Lärm, Baustellenzeit und Abläufe?

Holzbau ist leiser, sauberer und schneller als konventionelle Bauweisen. Die kurze Montagezeit reduziert Lärm, Staub und Verkehrsbelastung. Unabhängig vom Material ist eine proaktive und offene Kommunikation mit den Nachbarn im Vorfeld entscheidend.

Welche Architektur- und Materialstrategien nutzen Sie, um Verdichtungsobjekte nicht nur

schnell, sondern auch attraktiv und funktional umzusetzen?

Wir setzen auf eine klare Architektursprache, flexible Grundrisse und materialgerechtes Bauen. Holz bleibt wo möglich sichtbar, teilweise kombiniert mit Materialien wie Stahl oder Beton. Unser Ziel ist es, Bauherrschaften wirtschaftliche und sinnvolle Lösungen zu bieten. Gute Architektur und eine passende Materialwahl schaffen Mehrwerte und Akzeptanz.

Viele Bauherrschaften befürchten hohe Kosten im Holzbau. Wie argumentieren Sie im Kontext Verdichtung und Effizienz, wenn es um die Kosten-Nutzen-Relation geht?

Wir betrachten häufig die Lebenszykluskosten statt nur die Baukosten. Kürzere Bauzeiten, weniger Bauprovisorien, geringere Fundamentkosten und



ENGEL & VÖLKERS



Ein Markt in Bewegung



FRAUENFELD

+41 52 511 38 50

frauenfeld@engelvoelkers.com

engelvoelkers.com/frauenfeld

>

planbare Abläufe relativieren oft leicht höhere Rohbaukosten.

Welche Erfahrungen haben Sie bei Projekten in bestehenden Quartieren gemacht, bei denen Holzbau tatsächlich zur Beschleunigung beigetragen hat?

Wir haben zahlreiche Aufstockungs- und Anbauprojekte realisiert, bei denen die Montage innerhalb weniger Tage abgeschlossen und der Rohbau in Wochen statt in Monaten erstellt wurde. Gerade bei innerstädtischen Baustellen, etwa im Zentrum von Zürich, zeigte sich der Effizienzgewinn deutlich. Auch Anwohner sind häufig überrascht, wie schnell die Montage voranschreitet.

Wie sehen Sie die Marktentwicklung für Holzbau bei Verdichtungsprojekten in der Ostschweiz? Wird Holzbau zunehmend Standard oder bleibt er projektbezogen?

Ich bin überzeugt, dass sich Holzbau bei Verdichtungsprojekten zunehmend vom Einzelprojekt zum Standard entwickelt. Die wachsenden Zahlen bestätigen diese Entwicklung. Immer mehr Gebäude und Grossprojekte werden in Holz realisiert.



Stefan Müller:
ganzheitlich planen
und bauen.

Holzbau wird heute nicht mehr als Nischenlösung verstanden, sondern als etablierte Bauweise für Verdichtungsvorhaben.

Anzeige

5. IMMO DIALOG OST

Urbane Immobilienprojekte zwischen Krisen und Chancen

Von der Verdichtung zur resilienten Stadtentwicklung

Donnerstag, 19. März 2026, Olma Messen St. Gallen, Halle 9.2



Gold-Partner

mettler
entwickelt

Standortpartner

// st.gallen

Medienpartner

LEADER

**Jetzt
anmelden**





«Holz entlastet den Bestand»

Sanierungen, Aufstockungen und Ersatzbauten stellen hohe Anforderungen an Statik, Bauzeit und Wirtschaftlichkeit. Rico Kaufmann, CEO der Kaufmann Oberholzer AG in Schönenberg, erklärt, in welchen Situationen Holzbau im Bestand seine Stärken ausspielt, wo Grenzen liegen und welche Rolle der Baustoff bei strategischen Immobilienentscheiden spielt.

Text:
Patrick Stämpfli

Bilder: zVg

Rico Kaufmann, bei Sanierungen ist der Bestand oft der limitierende Faktor. In welchen Projektsituationen ist Holzbau für Sie die beste Lösung und wo stösst er in der Praxis an klare Grenzen?

Holz eignet sich bei Sanierungen besonders für Umbauten, Aufstockungen sowie An- und Ersatzbauten im Bestand. Das geringe Eigengewicht reduziert Zusatzlasten auf Fundamente und Decken, gleichzeitig erleichtern die guten Wärmedämmeigenschaften energetische Sanierungen. Eine klare Grenze besteht an dauerhaft feuchten Orten, etwa im Erdbereich. In allen anderen Bereichen sind kaum Einschränkungen gegeben.

Können Sie ein konkretes Sanierungsprojekt beschreiben, bei dem Holzbau entscheidend dazu beigetragen hat, ein Gebäude konstruktiv und energetisch aufzuwerten?

Bei einem Sanierungsprojekt in Weinfelden wurde der bestehende Dachstock zurückgebaut und in Elementbauweise ein Anbau sowie ein neuer Dachstock mit grosszügigen Gauben erstellt. Die vorgefertigten Holzbauelemente ermöglichten eine schnelle Montage und präzise Anschlüsse, wodurch die Eingriffe in den Bestand reduziert wurden. Leichte Bodenelemente senkten die Zusatzlasten und ermöglichten angepasste Raumhöhen. Die hinter-

«Aufstockungen in Holz sind oft der Schlüssel zur Gesamt-sanierung.»

lüftete Lärchenfassade verbessert die Energieeffizienz, Treppe, Küche und Türen aus Holz prägen den Innenraum.

Aufstockungen und Erweiterungen gehören zu den häufigsten Sanierungsaufgaben. Welche konkreten Vorteile bringt Holzbau hier gegenüber Beton oder Stahl, insbesondere in Bezug auf Statik, Bauzeit und Eingriffe in den Bestand?

Holz weist eine hohe Festigkeit bei geringem Gewicht auf und entlastet bestehende Fundamente und Untergeschosse. Zudem bietet Holz gute Erdbebeneigenschaften. Vorgefertigte Elemente reduzieren bei Aufstockungen die Zeit, in der ein Dach offensteht, auf wenige Stunden. In der Stadt St.Gallen konnte ein bestehendes Gebäude dank der Holzbauweise zu einem Mehrfamilienhaus mit fünf Geschossen aufgestockt werden. In Beton- oder Mauerwerksbauweise wären statisch nur drei Geschosse möglich gewesen.

Sanierungsprojekte stehen unter hohem Kosten- und Zeitdruck. Wie beeinflusst der Einsatz von vorgefertigten Holzelementen die Projektplanung, die Bauzeit und die Wirtschaftlichkeit?

Holzelemente werden heute mit hohem Vorfertigungsgrad hergestellt, Fenster und Installationen sind bereits integriert. Die Module werden auf der Baustelle montiert, wodurch die Arbeiten schnell, präzise und wirtschaftlich erfolgen. Voraussetzung ist eine sorgfältige Projektplanung mit einem digitalen 3D-Zwilling des Bauwerks.



Holz schafft eine ruhige, hochwertige Wohnatmosphäre.

Eigentümer stehen oft vor der Entscheidung: sanieren oder neu bauen. Welche Kriterien sind in Ihren Projekten ausschlaggebend und welche Rolle spielt Holzbau in dieser strategischen Entscheidung?

Bei Mehrfamilienhäusern finanziert eine Aufstockung in Holz oft die energetische Gesamtsanierung des Bestands. Bei Einfamilienhäusern hat sich der Ersatzbau als wirtschaftliche Variante erwiesen. Dabei wird das Gebäude bis Oberkante Kellerdecke zurückgebaut und in Holzbauweise neu aufgebaut. Entscheidende Kriterien sind häufig eine nicht mehr zeitgemässe Raumeinteilung, der Sanierungsbedarf von Installationen und fehlende Personenlifte.

«Vorfertigung verkürzt Bauzeiten im Bestand erheblich.»

Förderinstrumente und kantonale Vorgaben beeinflussen Sanierungsprojekte zunehmend. Wo erleben Sie in der Praxis die grössten Unterschiede zwischen den Kantonen und wie wirken sich diese Rahmenbedingungen konkret auf Holzbauprojekte aus?

Förderprogramme von Bund, Kantonen und Gemeinden beeinflussen Sanierungsentscheide positiv. Unterschiede zwischen den Kantonen bestehen vor allem bei Wärmeerzeugung und Energiespeicherung, während die Förderung der Gebäudehülle weitgehend harmonisiert ist. Holz erfüllt die Anforderungen der Förderinstrumente sehr gut und stärkt bei Verwendung von Schweizer Holz die regionale Wertschöpfung.

Rico Kaufmann:
Bestand klug erneuern.

«Eine Solaranlage ohne Batteriespeicher ist kaum mehr vorstellbar»

Der Markt für klassische Solaranlagen ist stark unter Druck geraten. Gleichzeitig gewinnen Batteriespeicher rasant an Bedeutung. Sinkende Preise, neue gesetzliche Rahmenbedingungen und der Fokus auf den Eigenverbrauch verändern die Branche grundlegend. Christian Wolf, Leiter Vertrieb der MBRsolar AG aus Wängi, weiss, warum sich Speicherlösungen heute rechnen können – und weshalb sie für die Energiewende unverzichtbar sind.

Text:
Pascal Tschamper

Bilder: zVg

Christian Wolf, wie entwickelte sich die Nachfrage nach klassischen Solaranlagen zuletzt?

Stark rückläufig. Innerhalb eines Jahres halbierte sie sich sowohl bei den Installationen als auch bei der Grösse der Anlagen. Für das laufende Jahr rechnen wir mit einem weiteren Rückgang der Anfragen um rund einen Drittel. Das wirkt sich direkt auf das Tagesgeschäft aus: Wir reduzierten die Planungsabteilungen und verlagerten Mitarbeiter in andere Bereiche des Maschinenrings Ostschweiz.

Gleichzeitig rücken Batteriespeicher in den Fokus. Was löste diesen Wandel aus?

Der Wandel begann 2023, nach Corona und zu Beginn des Ukraine-Kriegs. Damals wurde eine mögliche Energieverknappung in Europa befürchtet, Blackout-Szenarien standen im Raum. Erstmals wurden Batterien ernsthaft als Notstromversorgung diskutiert. Als sich die Stromversorgung wieder entspannte, verlor dieses Argument an Bedeutung. Wer echte Sorgen hatte, installierte einen Speicher, viele andere beobachteten die Entwicklung weiter.

Warum kam der eigentliche Schub dann erst später?

Der entscheidende Faktor war das neue Energiegesetz. Plötzlich gab es nicht mehr zu wenig, sondern zu viel Strom. Die Preise für Solarstrom sanken stark, Überschüsse brachten kaum noch Erlöse. Damit verlagerte sich der Fokus auf die Optimierung des Eigenverbrauchs, und hier kam der Batterie-

speicher als Lösung ins Spiel. Vor drei bis vier Jahren war diese Technologie noch fast unbezahlbar. Durch massive technologische Fortschritte, insbesondere aus Asien, sanken die Preise innerhalb weniger Jahre deutlich. Wenn Energie kaum noch Ertrag bringt und das Speichern gleichzeitig günstig wird, ist das ein klares Signal für Investitionen.

«Durch massive technologische Fortschritte sanken die Preise innerhalb weniger Jahre deutlich.»

Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Vorteile von Batteriespeichern?

Ein grosser Vorteil liegt darin, dass keine grossen Baustellen wie bei Pumpspeicherkraftwerken nötig sind. Die Speicher belasten die Natur kaum und lassen sich lokal installieren, etwa in Wohnhäusern oder Betrieben. Die Technologie ist einfach, bezahlbar und anwenderfreundlich geworden. Diese Entwicklung kennt man von anderen Geräten: Was beim Handy begann, setzte sich bei nahezu allen Elektrogeräten fort. Genau deshalb finden Batteriespeicher heute eine breite Anwendung.

Viele Eigentümer fragen sich: Ab wann lohnt sich ein Batteriespeicher wirklich?



Entscheidend ist, welchen Preis man für den selbst produzierten Strom oder für Überschüsse erhält. Viele Betreiber wechselten auf den Referenzmarktpreis und verzichteten damit auf individuell höhere Vergütungen. Gleichzeitig spielt der Eigenverbrauch eine zentrale Rolle. Ein Speicher macht nur Sinn, wenn tatsächlich ein entsprechender Strombedarf vorhanden ist. Wir empfehlen, Batteriespeicher so zu dimensionieren, dass sie rund zweihundert Mal pro Jahr geladen und entladen werden. Wird dieser Wert erreicht, ist bei heutigen Preisen eine Amortisation von acht bis zehn Jahren realistisch.

Was können Eigentümer tun, um die Wirtschaftlichkeit zu verbessern?

Wichtig ist die richtige Dimensionierung. Bei bestehenden Solaranlagen zeigt sich häufig ein Ungleichgewicht zwischen Produktion und Verbrauch. Ist die Anlage zu klein, nützt auch ein grosser Speicher wenig. In solchen Fällen sollte zuerst die Solaranlage erweitert werden. Ideal ist eine Anlage, die zum Verbrauch passt und bei Bedarf durch einen Speicher ergänzt wird. So lassen sich fossile Energieträger gezielt ersetzen.



Christian Wolf
leitet den Vertrieb
bei der MBRsolar
AG in Wängi.

Und welche Rolle spielen Förderbeiträge bei Batteriespeichern?

Förderbeiträge wirken vor allem als zusätzlicher Anreiz. Sie helfen, Investitionsentscheide früher auszulösen, als dies rein wirtschaftlich der Fall wäre. Entsprechende Fördersysteme gibt es je nach Standort auf Ebene der Gemeinden, der Kantone oder der Netzbetreiber.

Wie positioniert sich MBRsolar im Bereich Speichersysteme?





Der neue Stil für Ihr Bad

Sanitas Troesch AG | Simonstrasse 5 | 9016 St. Gallen
Tel. +41 71 282 55 42 | sanitastroesch.ch

Sanitas Troesch AG | St. Gallerstrasse 74 | 9500 Wil
Tel. +41 71 282 55 01 | sanitastroesch.ch

Bad. Küche. Leben.



↶
Kostenlosen
Beratungstermin
vereinbaren

**SANITAS
TROESCH**

>

MBRsolar versteht sich als Anbieter von Gesamtlösungen. Unsere Stärke liegt in der projektspezifischen Auslegung der Speichersysteme. Analysiert werden reale Verbrauchsdaten, gearbeitet wird mit Simulationen, und bereits in der Planung werden Themen wie Brandschutz und Standortwahl berücksichtigt. Dazu kommen Abklärungen mit Behörden und Elektrizitätswerken. Nach der Inbetriebnahme überwacht MBRsolar die Anlagen laufend und reagiert rasch bei Störungen.

«Die Technologie ist einfach, bezahlbar und anwenderfreundlich geworden.»

Welche Rolle spielen vernetzte Speicher und neue Geschäftsmodelle?

Netzwerkfähige Speicher können in Pools am Regelenergiemarkt teilnehmen. Bewährt hat sich eine Strategie, bei der der Speicher primär zur Eigenverbrauchsoptimierung dient und freie Kapazitäten sekundär vermarktet werden. Die Erfahrung von MBRsolar reicht hier weit zurück: Die ersten Speicher wurden vor rund 15 Jahren installiert, damals noch mit Bleiakkus, später mit Lithium-Ionen- und heute mit Lithium-Eisenphosphat-Batterien.

Wie sehen Sie die Zukunft der Batteriespeicher?

Für mich sind Batteriespeicher nicht mehr wegzudenken. Eine Solaranlage ohne Speicher ist kaum mehr vorstellbar. Der Ausbau erneuerbarer Energien ist politisch gewollt, ohne leistungsfähige Speicher

jedoch nicht umsetzbar. Unser Fokus liegt auf mittleren und grossen Batteriespeichern ab fünfzig Kilowattstunden bis in den Megawattbereich, insbesondere für Landwirtschaft, Gewerbe und Industrie. Meine persönliche Vision ist klar: Sobald ein Batteriespeicher nicht mehr kostet als ein Kühlschrank, wird er zur Selbstverständlichkeit in jedem Haushalt. In diese Richtung bewegen wir uns.

Solaranlagen sind kaum mehr ohne solche Batteriespeicher denkbar.



Anzeige



Wieso gibt es hier eigentlich keine richtige E-Ladestation?

Wir haben die Antwort.

Wer elektrisch fährt, braucht eine passende Ladelösung. Wir sorgen dafür, dass E-Mobilität auch im Alltag funktioniert. www.sgsw.ch/e-mobilitaet



Allen Herausforderungen gewachsen: die neuen EgoKiefer Holz-Fenster

Mit Ego®Allstar und Ego®Selection präsentiert EgoKiefer neue Holz-Fenster, die den Wunsch nach natürlicher Ästhetik mit zeitgemässer Technik verbinden. Sie adressieren damit auch die Anforderungen von Architektinnen und Architekten im Bereich anspruchsvoller Bestands- und Denkmalschutzbauten. Die Fenster feierten ihre Premiere an der Swissba 2026 in Basel.

Drei Varianten für unterschiedliche Anforderungen

Holz bringt die Schönheit der Natur ins zuhause und sorgt für eine behagliche Atmosphäre. Gleichzeitig überzeugt der natürliche Werkstoff durch hervorragende technische Eigenschaften, die ein gesundes Raumklima ermöglichen.

Die Holz-Fenster sind in unterschiedlichen Ausführungen erhältlich und bietet damit Gestaltungsspielraum für verschiedene architektonische Aufgaben. Ego®Allstar mit 68 mm Bautiefe und Ego®Selection mit erhöhter Bautiefe von 88 mm sind sowohl flächenversetzt als auch halbflächen-

versetzt erhältlich. Die Variante «Denkmalschutz» mit 68 mm Bautiefe wurde gezielt für sensible Bausubstanz konzipiert und bietet vielfältige Anpassungsmöglichkeiten an historische Vorbilder. Ein optionaler Flügelwetterschenkel aus Holz unterstützt dabei eine authentische, klassische Anmutung.

Ausgereifte Konstruktion

In der Konstruktion der neuen Holz-Fenster steckt jahrzehntelange Erfahrung im Fensterbau. Hochwertige Lasuren mit speziellen Pigmenten schützen die Holzoberflächen dauerhaft vor UV-Strahlung

Robust und intelligent konstruiert bereiten die Holz-Fenster Ego®Allstar, Ego®Selection und Denkmalschutz jahrelange Freude.



Ego®Allstar



Ego®Selection



Denkmalschutzfenster



Ego®Allstar – technische Daten

Bautiefe: 68 mm

Wärmeschutz¹:

- U-Wert Rahmen (U_f): 1,2 W/m²K
- U-Wert Fenster (U_w):
bis max. 0,77 W/m²K

Schallschutz²:

- R_w-Wert Fenster: bis max. 48 dB
- R_w-Wert Glas: bis max. 50 dB

1) 2-flügeliges Fenster nach MINERGIE-Reglement in Fichte (1,75 × 1,30 m)

2) 1-flügeliges Fenster in Kiefer (1,23 × 1,48 m)

und starkem Niederschlag. Eine funktionssichere Wasserabführung mit integrierter Regenschiene verhindert zuverlässig die Durchfeuchtung des unteren Rahmens und kann auf Wunsch mit einem Aluminiumprofil verkleidet werden.

Drei umlaufende, hochwertige Dichtungen sorgen bei allen Ausführungen für dauerhaft hohe Dichtigkeit und gleichbleibende Qualität über viele Jahre hinweg. Zwischen Glas und Holz garantiert eine Nassversiegelung eine optimale Abdichtung. Die Konstruktion ist zudem auf den Einsatz leistungsfähiger Wärmeschutzgläser ausgelegt und erreicht ausgezeichnete Dämmwerte. Optional schützt eine Aluminiumabdeckung im unteren Bereich des Fensterflügels das Holzprofil zusätzlich.

Premiere mit prominenter Unterstützung

Mit den Neuerungen im Produktsortiment unterstreicht EgoKiefer einmal mehr ihren Anspruch,

Design, Handwerk und Technik auf höchstem Niveau zu vereinen. Die neuen Holzfenster wurden erstmals an der Swissbau in Basel präsentiert. Für die Markteinführung setzt EgoKiefer auf den ehemaligen Schwinger Remo Käser als Werbebotschafter. Der Spitzensportler steht wie kaum ein anderer für Bodenständigkeit, Kraft und gelebte Tradition – Werte, die auch das neue Holz-Fenster verkörpert.

**Mehr Informationen zu
den neuen Holz-Fenstern:**

egokiefer.ch





Areal-entwicklungen zwischen Arbeit und Wohnen

Zwei Projekte in der Ostschweiz zeigen exemplarisch, wie zeitgemässe Arealentwicklung heute funktioniert. Mit klarer inhaltlicher Ausrichtung, sorgfältigem Umgang mit dem Bestand und starker Verankerung im Umfeld entstehen neue Arbeits- und Lebensräume.

Text: Patrick Stämpfli
Bilder: zVg

Mit dem **Sitter Valley** (Bild oben) entwickelt die **Mettler Entwickler AG** entlang der Sitter in St.Gallen ein ehemaliges Industrieareal zu einem vielseitig nutzbaren Arbeits- und Entwicklungsstandort. Die Entwicklung erfolgt schrittweise und setzt konsequent auf die vorhandene Bausubstanz. Die ehemaligen Industriegebäude bieten grosszügige Flächen, hohe Räume und flexible Grundrisse für Gewerbe, Produktion, Dienstleistungen und kreative Arbeitsformen. Ziel ist es, den rauen Industriecharakter zu erhalten und diesen mit zeitgemässen Arbeitsbedingungen zu verbinden. Ergänzende Aus- und Umbauten verbessern die Funktionalität, ohne den Charakter des Areals zu verwässern. Die naturnahe Lage an der Sitter und die gute Erreichbarkeit des Stadtzentrums verleihen dem Standort eine eigenständige Identität jenseits klassischer Büro- oder Gewerbeparks.

www.sittervalley.ch

Einen anderen Schwerpunkt setzt das Projekt **Zentrum Berneck** (Bilder unten) im Dorfkern von Berneck. Die **Fortimo Invest AG** realisiert auf dem ehemaligen Textilaréal Hasler vier Mehrfamilienhäuser mit insgesamt 53 Mietwohnungen sowie einem Gewerberaum. Das Projekt verbindet ländliches Wohnen mit zentraler Lage. Einkaufsmöglichkeiten, Schulen und der öffentliche Verkehr liegen in Gehdistanz. Umgeben von Rebbergen und Wäldern bietet Berneck hohe Wohnqualität und ein mildes Klima. Mit dem Autobahnanschluss Au und dem Bahnhof Heerbrugg ist das Dorf zudem gut in die Region eingebunden.

www.zentrum-berneck.ch

Beide Arealentwicklungen zeigen, dass erfolgreiche Projekte nicht von einer einheitlichen Formel leben, sondern von einer klaren Haltung zum Ort, zur Nutzung und zum Bestand.

Qualitative Kriterien auf dem Vormarsch

Öffentliche Infrastrukturprojekte stabilisieren die Bauwirtschaft – gerade in konjunkturell unsicheren Zeiten. Dafür ist die Praxis bei Ausschreibungen und eine transparente Vergabe entscheidend. Ein Blick in die Ostschweizer Kantone zeigt, was Auftragnehmer wissen sollten.

Text:
Pascal Tschamper

Bilder: zVg

Wie handhaben die Ostschweizer Kantone Ausschreibungen? Was ist wichtig bei der Vergabe? Die kantonalen Hochbauämter arbeiten mit festgelegten Zuschlagskriterien. Wie entwickelten sie sich in den letzten Jahren?

Qualitative Kriterien gewinnen an Bedeutung

Erol Doguoglu (1), Kantonsbaumeister St.Gallen, sagt: «Das Hochbauamt des Kantons St.Gallen hat schon immer auch andere Kriterien neben dem Preis in die Bewertung von Offerten miteinbezogen.» Entsprechend habe sich die Praxis mit der Revision des Beschaffungsrechts nicht grundlegend verändert.

Pascal Wassman (2) ist interimistischer Co-Leiter des Hochbauamts Thurgau und erklärt, dass seit Anfang 2025 sämtliche Ausschreibungen konsequent nach einer internen Richtlinie vorgenommen würden. «Die Auswertung der Angebote erfolgt automatisch über ein neu entwickeltes Beurteilungsprogramm.» Erste Erfahrungen mit der Einführung von Nachhaltigkeitskriterien würden derzeit gesammelt.

Qualitative Kriterien werden wichtiger. **Thomas Zihlmann (3)**, Leiter Amt für Hochbau und Energie Appenzell Innerrhoden, hält fest: «Unsere Vergabe-

praxis hat sich spürbar weiterentwickelt.» Der Preis bleibe wichtig, aber qualitative Aspekte hätten an Bedeutung gewonnen. «Die Organisation der Arbeiten oder die Terminplanung nimmt bei anspruchsvollen Projekten viel mehr Raum ein.»

Auch **Kurt Knöpfel (4)**, Kantonsbaumeister in Appenzell Ausserrhoden, verweist darauf, dass sich die Vergabep Praxis generell weg von einer reinen Preisorientierung hin zu einer ausgewogenen Bewertung entwickelt. «Qualität, Referenzen, Serviceleistungen, Wirtschaftlichkeit und Preis werden heute hoch gewichtet. Termine, Leistungsfähigkeit, Umweltverträglichkeit und Ausbildungsaspekte ergänzen die Beurteilung.»

Nachhaltigkeit und CO₂-Reduktion werden unterschiedlich beurteilt. «Sie spielen noch eine untergeordnete Rolle», sagt Wassmann für den Thurgau, da diese Kriterien oft wenig griffig und in der Umsetzung schwer zu kontrollieren seien. Aus Appenzell Innerhoden heisst es, Nachhaltigkeit werde wichtiger, wobei man auf pragmatische und realistisch umsetzbare Anforderungen setze. In Appenzell Ausserrhoden spiele Nachhaltigkeit eine grosse Rolle. «Sie ist fester Bestandteil der Angebotsbewertung und wird zunehmend vorausgesetzt», so Knöpfel. Ähnlich formuliert es Doguoglu für St.Gallen.





Der Campus Platztor für die Universität St.Gallen befindet sich derzeit im Vorprojekt.

Warum Offerten scheitern

Trotz klarer Kriterien scheitern Offerten, allerdings selten aufgrund der Bewertung selbst. Häufiger sind formale Mängel ausschlaggebend. Doguoglu sagt: «Falls Offerten ausgeschlossen werden, sind sie in der Regel entweder zu spät oder unvollständig eingereicht worden.» Im Thurgau nennt Wassmann einen anderen wiederkehrenden Grund: «Der häufigste Ausschlussgrund ist das fehlende Zertifikat für die Aufnahme in die ständige Liste.»

«Der Preis bleibt wichtig, aber qualitative Aspekte haben an Bedeutung gewonnen.»

Knöpfel stellt in Appenzell Ausserrhoden fest: «Am häufigsten scheitern Offerten an fehlenden oder unvollständigen Nachweisen.» Zudem werden qualitative Zuschlagskriterien teilweise unterschätzt oder formale Anforderungen nicht eingehalten. Auch

Zihlmann weist darauf hin, dass bei Innerrhoder Ausschreibungen «viele Anbieter den qualitativen Kriterien noch immer zu wenig Bedeutung beimessen, besonders bei Projektorganisation, Terminplanung oder Nachhaltigkeitsmassnahmen.»

Bei der Frage nach gewünschten Kompetenzen der Baufirmen zeigen sich unterschiedliche Akzente. Doguoglu findet grundsätzlich: «Die Bauunternehmen und Handwerksbetriebe bewegen sich in der Schweiz auf einem hervorragenden Niveau.» Zihlmann betont den kooperativen Ansatz: «Wir schätzen die frühe Einbindung der Bauherrschaft und transparente Abstimmung zwischen den Gewerken.» Knöpfel wünscht sich allerdings «mehr Innovationskraft und eine konsequente Qualitätsorientierung in Planung und Ausführung.»

Kommende Herausforderungen

Wo orten die Kantonsbaumeister die künftigen Herausforderungen bei öffentlichen Bauprojekten? Zihlmann nennt den Fachkräftemangel: «Er erschwert die Planung und Umsetzung von Projekten.»





carlosmartinez.ch



Ankommen am See Arrivée



Kürzlich saniert und erweitert:
Haus III, Psychiatrisches Zentrum
Appenzell Ausserrhoden PZA,
Herisau (Foto: Kanton AR)

>

Hinzu kämen steigende Baukosten und volatile Materialpreise, die die Budgetierung anspruchsvoller machten. Mit Blick auf die Ausschreibungen sagt Wassmann: «In den letzten Jahren stellen wir einen erhöhten Kampf um Aufträge und Marktanteile fest. Er führt zu vermehrten Beschwerdeverfahren und wirkt sich auf die Planungs- und Baetermine aus.»

«Trotz klarer Kriterien scheitern Offerten, allerdings selten aufgrund der Bewertung selbst. Häufiger sind formale Mängel ausschlaggebend.»

Ein Thema in den Hochbauämtern ist die Digitalisierung der Vergabeprozesse. Doguoglu sagt offen: «Wir sind bei der Digitalisierung der Vergabeprozesse noch nicht so weit, wie wir uns wünschen.» Derzeit werde eine Lösung evaluiert, die eine medienbruchfreie Beschaffung mit Anbindung an die nationale Beschaffungsplattform simap.ch ermögliche. Auch in Appenzell Ausserrhoden sei die digitale Vorbereitung noch ausbaufähig, so Knöpfel.

Zihlmann sagt für Appenzell Innerrhoden: «Die Verwaltung baut ihre digitalen Prozesse kontinuierlich aus. Grössere Bauunternehmen sind darauf gut vorbereitet, kleinere noch im Aufbau.» Gemäss Wassmann wird im Thurgau die digitale Eingabe über Simap momentan getestet.



Anzeige

Über 50 Jahre Ihr Fachgeschäft
für sämtliche Reinigungen



BB-Gebäudereinigung AG www.bb-blitzblank.ch

Ihr Fachgeschäft für sämtliche Reinigungen

BLITZ-BLANK

24 Std. Service • Gebäudereinigung • Abonnemente • Umzugsreinigung • Räumungen • Hauswartungen • Gartenpflege

St.Gallen - 071 245 50 55

Rorschach - 071 855 80 90

Diepoldsau - 071 733 13 59

«Der Druck auf die Bauleitung hat deutlich zugenommen»

Kosten- und Termindruck, steigende regulatorische Anforderungen und komplexere Projekte verändern die Arbeit der Bauleitung spürbar. René Appert, Geschäftsführer und Inhaber der Appert Hanselmann AG, ordnet ein, welche Aufgaben heute an Bedeutung gewinnen, wo digitale Werkzeuge helfen und weshalb Erfahrung und Präsenz auf der Baustelle weiterhin zentral bleiben.

Text:
Patrick Stämpfli

Bilder: zVg

René Appert, das Berufsbild der Bauleitung hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Treiber dieser Entwicklung?

Die grössten Treiber sind eindeutig die zunehmende Komplexität der Bauprojekte, der starke Kosten- und Termindruck sowie die massiv gestiegenen regulatorischen Anforderungen und Vorschriften. Gleichzeitig haben sich die Erwartungen der Bauherrschaften verändert. Hinzu kommen Digitalisierung, Fachkräftemangel auch bei den Unternehmen und ein höheres Anspruchsniveau in Bezug auf Qualität, Nachhaltigkeit und Kommunikation.

Welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind heute neu oder deutlich stärker gewichtet als früher?

Neben der klassischen Überwachung von Qualität, Kosten und Terminen ist die Bauleitung heute viel stärker in der Gesamtsteuerung des Projektes gefragt. Risiko- und Schnittstellenmanagement, Kostenprognosen, Terminsteuerung über alle Projektphasen hinweg sowie Kontrollen vor Ort, Abnahmen und eine saubere Dokumentation haben deutlich an Bedeutung gewonnen. Auch die Rolle als Ansprechpartner für Bauherrschaft, Planer und Unternehmer ist anspruchsvoller geworden.

Welche Rolle spielen digitale Hilfsmittel im Alltag der Bauleitung und wo stossen sie an Grenzen?

Digitale Werkzeuge sind aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken, sei es für Terminplanung, Kosten-

management, Mängelmanagement oder Dokumentation. Wir haben zudem Programme aus der Microsoftwelt in den Arbeitsalltag integriert. Sie erhöhen Transparenz, Effizienz und Nachvollziehbarkeit erheblich. An Grenzen stossen sie dort, wo Prozesse nicht sauber definiert sind oder die Beteiligten unterschiedlich digital aufgestellt sind. Zudem ersetzen digitale Tools weder das bauliche Verständnis noch die Erfahrung auf der Baustelle oder den persönlichen Austausch.

«Die Bauleitung ist heute Koordinator und Vermittler.»

Wie stark hat sich die Bauleitung von einer kontrollierenden Funktion hin zu einer koordinierenden und vermittelnden Rolle entwickelt?

Die Bauleitung muss nach wie vor gewisse Punkte kontrollieren. Gleichzeitig ist sie heute deutlich stärker Koordinator, Übersetzer und Vermittler zwischen unterschiedlichen Interessen. Konflikte bei Terminen und der Ausführung früh zu erkennen, Lösungen zu moderieren und Entscheidungen vorzubereiten gehört mittlerweile zum Kern der Tätigkeit. Technische Kompetenz bleibt zentral, wird aber durch kommunikative und organisatorische Fähigkeiten ergänzt.



Mahlwerk Uzwil:
ein Projekt mit hoher
organisatorischer
Komplexität.

Steigende regulatorische Anforderungen, Kostendruck und enge Termine prägen viele Projekte. Wie wirkt sich das konkret aus?

Der Druck auf die Bauleitung hat deutlich zugenommen. Entscheidungen müssen schneller und gleichzeitig fundierter getroffen werden. Fehler oder Unklarheiten haben heute rasch finanzielle, terminliche oder rechtliche Konsequenzen. Das verlangt ein hohes Mass an Struktur, persönlicher Organisation, vorausschauender Planung und konsequenter Führung.

Welche Bedeutung hat eine frühzeitige Einbindung der Bauleitung bereits in der Projektentwicklung und Planung?

Je früher das Baumanagement eingebunden ist, desto besser können Kosten, Termine und Risiken realistisch eingeschätzt und gesteuert werden. Viele spätere Probleme entstehen in frühen Projektphasen, oft wegen fehlender Organisation oder unklarer Verantwortlichkeiten. Praxisnahe Erfahrung

sorgt dafür, dass Planung und Ausführung von Beginn weg zusammenpassen.

Welche fachlichen und persönlichen Kompetenzen sind heute entscheidend, um als Bauleiter erfolgreich zu arbeiten?

Fachlich sind ein solides bautechnisches Verständnis, Erfahrung in der Ausführung von Konstruktionen sowie Kosten- und Terminwissen unerlässlich. Persönlich sind Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsstärke, Durchsetzungsvermögen, Empathie und Belastbarkeit entscheidend. Ebenso wichtig sind Integrität und Verlässlichkeit gegenüber Bauherrschaft, Unternehmern und Planern.

Wie verändert sich die Rolle der Bauleitung in Projekten mit Totalunternehmern oder Generalplanern?

Bei TU-Modellen sind wir nicht in der Bauleitung involviert, sondern vertreten als Bauherrenver-



„WIR RÄUMEN AUF



**Facility
Service:
pronto-ag.ch**

Wenn Sie Pronto mit dem Facility Service Ihrer Liegenschaft beauftragen, können Sie sich auf Topleistungen verlassen, die weit über Reinigung und Unterhalt hinausgehen. Unsere kompetenten Mitarbeitenden sind dank Pikettdienst mit eigener Hotline jederzeit für Sie da.

Erfahren Sie mehr über unseren Facility Service auf höchstem Niveau.



pronto

Wir verstehen mehr
als Reinigung.

>

treter die Interessen der Bauherrschaft. In diesem Bereich stellen wir eine steigende Nachfrage fest. Wir begleiten Projekte oft sehr früh und übernehmen eine prüfende, steuernde und kontrollierende Funktion auf strategischer Ebene bis zur Übergabe.

Wo sehen Sie aktuell die grössten Risiken im Bauprozess?

Die grössten Risiken liegen in unrealistischen Kosten- und Terminannahmen, unklaren Schnittstellen und Verantwortlichkeiten sowie in der Ausführungsqualität. Aufgabe des Baumanagements ist es, diese Risiken frühzeitig zu erkennen, offen anzusprechen und aktiv gegenzusteuern.

«Präsenz auf der Baustelle lässt sich nicht digitalisieren.»

Wenn Sie fünf Jahre in die Zukunft blicken: Welche Entwicklungen werden die Bauleitung weiter prägen und was wird sich nicht ändern?

Die Digitalisierung wird weiter zunehmen und datenbasiertes Arbeiten wichtiger werden. Gleich-

zeitig gewinnen Kommunikation, Führung und Erfahrung weiter an Bedeutung. Der Bau bleibt ein komplexer und vor allem menschlicher Prozess. Präsenz auf der Baustelle, Verantwortungsbewusstsein und Vertrauen lassen sich nicht digitalisieren.



René Appert:
Koordination wird
zentraler.

Anzeige

hevsq.ch

Vertraut mit
Immobilien
seit 1893.

HEV St. Gallen
Verwaltungs AG

Always Casa – Immobilien mit Herz, Verstand und Vision

Immobilien sind mehr als Objekte, sie sind Lebensräume, Investitionen und Werte mit Zukunft. Genau hier setzen wir an. Ein modernes Immobilienunternehmen mit Sitz in Frauenfeld und tätig in der gesamten Deutschschweiz. Always Casa steht für persönliche Betreuung, transparente Prozesse und innovative Lösungen rund um Verwaltung, Verkauf, Bewertung und Vermarktung von Immobilien.

Gegründet von zwei jungen Unternehmerinnen verbinden wir frischen Unternehmergeist mit fundierter Fachkompetenz. Wir verfolgen eine klare Vision: Immobilienservices neu zu denken – digital, effizient und gleichzeitig menschlich. Unsere Kundinnen und Kunden profitieren von kurzen Entscheidungswegen, direkter Kommunikation und einer individuellen Betreuung, die weit über klassische Standards hinausgeht.

Wir begleiten Eigentümer, Investoren und Mieter partnerschaftlich durch alle Phasen des Immobilienzyklus. Vertrauen, Klarheit und nachhaltiger Werterhalt stehen dabei stets im Mittelpunkt. Moderne Technologien und strukturierte Prozesse sorgen für Effizienz, während der persönliche Kontakt und unser Verständnis für individuelle Bedürfnisse den entscheidenden Mehrwert schaffen.



Cassandra Skwar
Geschäftsführerin
cassandra.skwar@always-casa.ch



Sahra Raisig
Geschäftsführerin
sahra.raisig@always-casa.ch

“

Warum Always Casa?

Wir stehen für Qualität, Zuverlässigkeit und persönlichen Service. Vertrauen Sie auf einen Partner, der sich um Ihr Zuhause kümmert, als wäre es sein eigenes.

”



Juchstrasse 44 • 8500 Frauenfeld • +41 71 571 08 69

Mehr als Immobilien.
Ein Partner fürs Ganze.

RTAG
IMMOBILIEN & TREUHAND

9450 Altstätten | T +41 71 552 86 86 | rtag.ch

Mehr Unabhängigkeit durch Solarenergie und Batteriespeicher

Die Maschinenring Ostschweiz AG in Wängi bewies 2007 Weitsicht, als sie in die damals noch wenig bekannte Solarbranche investierte. Aus diesem Schritt entstand die MBRsolar AG, die heute auf über 3000 realisierte Photovoltaikanlagen und umfassende Erfahrung im Bereich nachhaltiger Sonnenenergie zurückblickt.



Schulhaus
Münchwilen

Die Solarbranche unterliegt einem stetigen Wandel. Politische Rahmenbedingungen, technologische Entwicklungen und neue Materialien prägen den Markt. Konstant bleibt jedoch eines: Investitionen in erneuerbare Energien sind langfristig ein sicherer Anlagewert. Zunehmend an Bedeutung gewinnen dabei Batteriespeicher, die den Eigenverbrauch optimieren, die Unabhängigkeit vom Stromnetz erhöhen und eine bessere Nutzung des selbst produzierten Solarstroms ermöglichen.

Als seriöse Partnerin geht die MBRsolar AG flexibel und effizient auf individuelle Kundenbedürfnisse ein. Ein engagiertes Team aus erfahrenen Fachkräf-

ten in Beratung, Innendienst, AVOR, Bauplanung, Montage und Service bildet die Basis für qualitativ hochwertige Projekte.

Von der Idee bis zur Realisation

Jedes Photovoltaikprojekt beginnt mit einer fundierten Beratung. Auf Basis eines Vorprojekts werden Kalkulationen und Rentabilitätsberechnungen erstellt. Dachbesichtigungen und Beratungen vor Ort sind dabei selbstverständlich. Auch bei Finanzierungsfragen werden Lösungen aufgezeigt oder passende Kontakte vermittelt. Klarheit, Transparenz und Fairness stehen dabei im Vordergrund.

Individuelle Lösungen sind gefragt

Der Fokus liegt auf Photovoltaikanlagen für die Landwirtschaft, Industrie, Gewerbe sowie Einfamilienhäuser – auf Wunsch kombiniert mit leistungsfähigen Batteriespeichern. Die Projekte werden von A bis Z umgesetzt, inklusive Koordination mit Netzbetreibern und kompletter Korrespondenz. Ein professionelles Serviceteam überwacht die Anlagen und Speichersysteme laufend und reagiert bei Abweichungen umgehend.

Die MBRsolar AG steht für Zuverlässigkeit, Kompetenz und langfristige, massgeschneiderte Lösungen.

MBRsolar AG

Frauenfelderstrasse 12, 9545 Wängi TG
Tel. 052 369 50 70
info@mbrsolar.ch
www.mbrsolar.ch



Urban-modernes Wohnen: Stadtsägi, St.Gallen

Die Stadtsägi ist ein neues Wohn- und Quartierprojekt, das urbanes Leben, Wohnen, Gewerbe und Freizeit auf dem ehemaligen Areal der Stadtsägerei verbindet. Es bietet rund 190 Wohneinheiten – von kompakten Studios über Wohngemeinschaften bis zu Familienwohnungen und innovativen «Movement-Apartments» mit ihrem cleveren Raumkonzept: per Knopfdruck verschiebbare Module schaffen unterschiedliche Wohnsituationen. Das Zentrum der Siedlung bildet der Sägiplatz mit Restaurants, Verkaufsflächen und öffentlichen Angeboten, die Begegnungen im Quartier fördern. Die Überbauung betont Nachhaltigkeit, gute städtebauliche Integration und einen lebendigen Lebensraum mit Freizeit- und Begegnungsmöglichkeiten.



Wohnen, Arbeiten, Leben: Immobilien als Standortfaktor

Wie wir wohnen und arbeiten, verändert sich. Neue Wohnformen, hybride Arbeitsmodelle und der Wandel bei Gewerbeflächen beeinflussen auch zunehmend, wo Unternehmen investieren und ihre Fachkräfte leben wollen. Rücken damit auch Wohnimmobilien stärker ins Zentrum der Standortpolitik? Klar ist: Die Nachfrage nach Gewerbeimmobilien hält an, aber die Anforderungen ändern sich. Problematisch bleibt der Mangel an baureifen Flächen.

Text: Pascal Tschamper
Bilder: zVg

Der Immobilienmarkt wird zunehmend zum Spiegel gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen. Steigende Mobilität, demografischer Wandel, neue Arbeitsmodelle und der Fachkräftemangel verändern die Ansprüche an Wohn- und Arbeitsorte. Gewinnt damit für Standortförderungen die Frage an Bedeutung, wie gut ein Standort nicht nur Unternehmen, sondern auch deren Mitarbeitenden passende Rahmenbedingungen bietet?

Steigendes Interesse in der Stadt

Neue Wohnformen wie Generationenwohnen, Co-Living oder Clusterwohnungen gelten als Antwort auf knappen Wohnraum, veränderte Lebensentwürfe und den Wunsch nach mehr Gemeinschaft. Auch wenn solche Wohnmodelle in der Standortförderung nicht überall zum Kernthema gehören, werden sie insbesondere im urbanen Raum als relevanter Attraktivitätsfaktor wahrgenommen.

In der Stadt St.Gallen beobachtet Standortförderer Samuel Zuberbühler, dass diese Wohnformen «an Bedeutung gewinnen» und einen Beitrag zur sozialen Durchmischung, zur effizienteren Nutzung des knappen Wohnraums und zur Urbanität leisten. Gefragt seien innovative Konzepte bei jungen Menschen und älteren Zielgruppen. Deshalb wolle die Stadt mit ihrer Wohnraumstrategie gezielt Angebote für unterschiedliche Bedürfnisse schaffen.

Ein leicht wachsendes Interesse stellt Zuberbühler auch auf der Nachfrageseite fest. Besonders jüngere Erwerbstätige, Studenten, internationale Zuziehende sowie ältere Menschen, die bewusst kleinere und gemeinschaftlichere Wohnformen suchten, zeigten sich offen für neue Konzepte. Gleichzeitig nähmen auch Investoren und Projektentwickler diese Entwicklungen vermehrt auf, insbesondere dort, wo neue Wohnformen mit Areal- oder Quartierentwicklungen kombiniert werden können. Für Unternehmen sei das Thema relevant, da ein vielfältiges Wohnungsangebot helfe, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu halten.

Der Wohn- und Lebensraum wird als wichtiger Rahmenfaktor für die regionale Wirtschaft wahrgenommen.

Die Standortförderungen der Kantone Thurgau und St.Gallen fokussieren weiterhin auf Arbeits- und Unternehmensstandorte und weniger auf den Wohnungsmarkt. Der Wohn- und Lebensraum wird aber als wichtiger Rahmenfaktor für die regionale Wirtschaft wahrgenommen, insbesondere mit Blick auf die Verfügbarkeit von Arbeitskräften und die langfristige Standortattraktivität.



>

Ungebrochene Nachfrage – neue Anforderungen

Konkreter werden alle Standortförderungen beim Wandel der Gewerbeimmobilien. Hier berichten die beiden Kantone St.Gallen und Thurgau sowie die Stadt St.Gallen von anhaltender Nachfrage, jedoch mit veränderten Anforderungen.

«Homeoffice ist vor allem bei grossen Dienstleistungsunternehmen verbreitet.»

Im Thurgau stellt der Leiter der Wirtschaftsförderung, Marcel Räpple, fest, dass zwar keine «dramatischen Veränderungen» sichtbar seien, der steigende Kosten- und Margendruck jedoch höhere Ansprüche an Flexibilität und Kombinierbarkeit der Nutzungen mit sich bringe. Unternehmen suchen vermehrt Immobilien, die optimierte Produk-

tions- und Betriebsabläufe ermöglichen. «Sie konzentrieren sich stärker auf gut erschlossene Lagen. Ein zentrales Problem bleibt die Verfügbarkeit von Arbeitsflächen», so Räpple. Nur rund 20 bis 25 Prozent der unbebauten Arbeitszonen könnten innert drei bis fünf Jahren tatsächlich genutzt werden. Die Folge sei eine Angebotsverknappung, die insbesondere KMU in ihrer Entwicklung einschränke. Der Kanton St.Gallen berichtet von ungebrochener Nachfrage nach Gewerbe- und Industrieflächen, insbesondere aus Hightech-, Medtech- und Logistikbranchen. «Gleichzeitig nimmt die Nachfrage nach reinen Büroflächen seit Jahren deutlich ab», sagt Daniel Müller, Leiter Standortförderung. Homeoffice sei vor allem bei grossen Dienstleistungsunternehmen verbreitet, während in Industrie und Gewerbe Präsenzarbeit wieder dominiere. «Ein zentrales Hemmnis bleibt die Knappheit an baureifen Flächen sowie steigende Preise und zunehmende rechtliche Anforderungen, die Planungs- und Bewilligungsprozesse verlängern.»

Streuli Park, Uznach

Das Pharmaunternehmen Streuli hat seinen Standort bis heute mitten im Zentrum von Uznach. Künftig entsteht dort mit dem Streuli Park ein vielseitiges Zentrum mit Dienstleistungen, Wohnraum und Gastronomie. Die Gebäude bieten Platz für öffentliche Nutzungen, Zentrums- und Gesundheitsversorger sowie 400 unterschiedliche Wohnungstypen für alle Bevölkerungstypen, mit Optionen für Wohnen im Alter. Gestaltungsideen für den Park sehen eine Leselichtung, Spielbereiche, Urban-Gardening, Marktflächen und ein Aussencafé vor.





Daniel Müller, Leiter
Standortförderung,
Kanton St.Gallen



Marcel Rapp, Leiter
Wirtschaftsförderung,
Kanton Thurgau



Samuel Zuberbühler,
Leiter Standortförde-
rung, Stadt St.Gallen

In der Stadt St.Gallen spricht Zuberbühler von einer klaren Ausdifferenzierung der Nachfrage. Gefragt seien flexible, teilbare Flächen mit hoher Qualität, guter Erreichbarkeit und urbanem Umfeld. Bei Büroflächen stehe weniger die reine Fläche im Vordergrund, sondern das Gesamtpaket: «Wenn ein physisches Büro, dann mittendrin», fasst er zusammen. Das Büro werde zunehmend als Ort des Austauschs, der Identifikation und der Innovation verstanden. Der Trend habe sich durch Homeoffice und hybride Arbeitsmodelle verstärkt.

Vielfältiges Wohnungsangebot fördert Lebensqualität

Beim Einfluss auf Ansiedlungsentscheide gehen die Einschätzungen etwas auseinander. Der Kanton St.Gallen misst dem Wohnungsangebot nur eine begrenzte Bedeutung bei und beschreibt die Ostschweiz insgesamt als vergleichsweise gut versorgt. Rapp ergänzt für den Thurgau: «Die Thematik hat punktuelle Relevanz, etwa bei internationalen Relocation-Projekten.»

In der Stadt St.Gallen erfährt das Wohnungsangebot einen klaren Bedeutungsgewinn. Zuberbühler betont, dass Unternehmen heute nicht mehr nur Steuern und Erreichbarkeit betrachten, sondern verstärkt die Lebensqualität für ihre Mitarbeitenden.

«Lebensqualität gewinnt für Unternehmen an Bedeutung.»

Ein vielfältiges und bezahlbares Wohnungsangebot sei damit zu einem zentralen Standortfaktor geworden. Entsprechend arbeiteten Standortförderung, Stadtplanung und Liegenschaften bei der Stadt St.Gallen eng zusammen, um Wohnen und Wirtschaftsentwicklung gemeinsam weiterzudenken.

Anzeige



Weil Immobilien mehr sind als Objekte.

Wir begleiten Sie auf Augenhöhe -
von der ersten Frage bis zum Ziel.

Sargans | prefera.ch



Hier entsteht Ihr neues Zuhause

Sie sind auf der Suche nach neuem Wohnraum, als Eigentum oder zur Miete?

Unsere Online-Übersicht auf leaderdigital.ch gibt Ihnen eine Auswahl von Neubausprojekten in den Kantonen St.Gallen, Thurgau und beiden Appenzell, die Sie Ihrem Traum vielleicht etwas näherbringen.





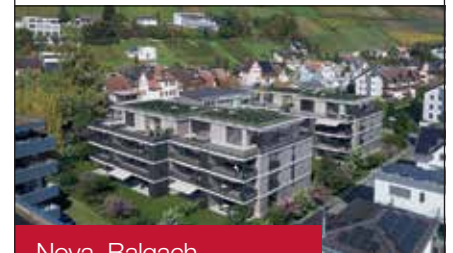
Alea - Ein Juwel am Rosenberg, St. Gallen

www.alea-rosenberg-sg.ch

14 exklusive, moderne Eigentumswohnungen mit grosszügigen Grundrissen

Geniessen Sie unvergessliche Ausblicke auf die Stadt und Säntis von unseren Terrassen aus.

3.5-Zimmer Wohnung ab	CHF 1'175'000.00
4.5-Zimmer Wohnung ab	CHF 2'150'000.00



Nova, Balgach

www.nova-balgach.ch

Moderne Architektur eingebettet in eine ruhige, grüne Umgebung im St. Galler Rheintal

Zwei Mehrfamilienhäuser mit lichtdurchfluteten Räumen und hochwertigen Materialien.

2.5-Zimmer Wohnung ab	CHF 585'000.00
3.5-Zimmer Wohnung ab	CHF 945'000.00
4.5-Zimmer Wohnung ab	CHF 1'135'000.00



Im Mittlitzelg, Romanshorn

www.im-mittlitzelg-romanshorn.ch

Moderne Eigentumswohnungen für Familien, Paare & Singles

In Romanshorn entstehen zwei attraktive Mehrfamilienhäuser mit 24 modernen 2.5- bis 5.5 Zimmer Eigentumswohnungen, teilweise mit Sicht auf den Säntis.

Noch verfügbar:

3.5-Zimmer Wohnungen ab	CHF 645'000.00
4.5-Zimmer Wohnungen ab	CHF 730'000.00

Beratung & Verkauf

THOMA
IMMOBILIEN TREUHAND

THOMA Immobilien Treuhand AG
Bahnhofstrasse 13a
8580 Amriswil
Tel. 071 414 50 60
Vertrauen seit 1978.

Kein Platz fürs Leben?



Wir haben da was.



Wir von Leven Property AG entwickeln nachhaltige Lebensräume von höchster Wohnqualität. Besuchen Sie unsere Website oder kontaktieren Sie uns, um mehr über unsere Angebote zu erfahren. Wir freuen uns auf Sie.

levenproperty

☎ +41 71 250 05 40
✉ info@leven-property.ch
🌐 leven-property.ch

«Entscheidungen brauchen Klarheit»

Matthias Althaus ist Mandatsleiter bei altrimo in St.Gallen und berät Eigentümer bei Nachfolgefragen, Bewertungen sowie bei Entscheiden rund um Verkauf und Entwicklung von Liegenschaften. Zuvor leitete er mehrere Jahre ein Grundbuchamt im Kanton St.Gallen. Heute verbindet er rechtliche, steuerliche und wirtschaftliche Perspektiven. Im Gespräch zeigt er auf, wie Erbengemeinschaften tragfähige Entscheide treffen.

Matthias Althaus, was macht altrimo konkret?

altrimo berät interdisziplinär in den Bereichen Immobilien, Treuhand, Steuern und Recht. Ich begleite Eigentümer bei Nachfolgefragen, Bewertungen, Verkaufsentscheiden und Entwicklungsoptionen. Ziel ist immer eine langfristig tragfähige Lösung.

Sie begleiten derzeit eine Erbengemeinschaft mit einem leerstehenden Einfamilienhaus aus den 1970er-Jahren. Wo liegen die zentralen Themen?

Oft prallen unterschiedliche Erwartungen aufeinander. Während einzelne an eine Vermietung

denken, bevorzugen andere Verkauf oder Neubau. Unsere Aufgabe ist es, die Optionen zu strukturieren und eine sachliche Entscheidungsgrundlage zu schaffen. Da in Erbengemeinschaften Einstimmigkeit nötig ist, ist das entscheidend.

Lässt sich ein solches Haus heute noch sinnvoll vermieten?

Das lässt sich erst nach einer Bestandsaufnahme beurteilen. Häuser aus dieser Bauzeit weisen häufig Sanierungsbedarf auf. Erst wenn Investitionskosten und realistische Mieterträge bekannt sind, kann man die Wirtschaftlichkeit beurteilen.

Wie ermitteln Sie den Marktwert?

Wir bewerten die Liegenschaft im Ist-Zustand, ermitteln den Mietwert und berücksichtigen nötige Investitionen. Bei starkem Sanierungsbedarf rückt der Landwert und das baurechtliche Entwicklungspotenzial in den Fokus.

Verkauf oder Entwicklung: Wie findet man den richtigen Weg?

Das hängt von Zeit, Kapital, Engagement und vom Einigungswillen der Erben ab. Entwicklung kann den Wert steigern, braucht aber Geduld. Ein Verkauf kann sinnvoll sein, wenn eine gemeinsame Perspektive fehlt.

Ihr Rat zum Schluss?

Nehmen Sie sich Zeit. Gute Entscheidungen entstehen nicht aus Druck, sondern aus Klarheit.

Matthias
Althaus



Weitere Informationen
altrimo.ch

Diese Gewerbe- bauten entstehen in der Ostschweiz

Ob Industrieerweiterung, neue Produktionsstandorte oder grossflächige Arealentwicklungen: Die Ostschweiz bleibt ein aktiver Wirtschaftsraum. In allen Kantonen befinden sich zahlreiche gewerbliche Bauprojekte in Planung oder im Bau. Die folgende Übersicht zeigt, wo aktuell investiert wird.

1 Altstätten – Zünd

Die Zünd Systemtechnik AG erweitert ihren Standort in Altstätten mit einem mehrgeschossigen Montage- und Logistikgebäude. Herzstück ist ein automatisiertes Hochregal- und Kleinteilelager. Das Projekt umfasst rund 6600 Quadratmeter und soll im Spätsommer 2026 bezugsbereit sein.

2 Appenzell – Appenzeller Alpenbitter

Bei der Appenzeller Alpenbitter AG wird die Betriebserweiterung etappiert weitergeführt. Nach bereits realisierten Gebäudeteilen laufen weitere Bauetappen, unter anderem für Lager- und Büroflächen. Der Abschluss der laufenden Phase ist auf Mai 2026 terminiert.

3 Arbon – Stadthof

Beim Bahn- und Bushof in Arbon entsteht mit dem Stadthof eine Zentrumsüberbauung mit Flächen für Handel, Gewerbe und Dienstleistungen sowie Wohnungen. Das Projekt ist mehrjährig angelegt, der Realisierungshorizont liegt in der zweiten Hälfte der 2020er-Jahre.

4 Bürglen – Egger Gemüsebau

In Bürglen investiert die Egger Gemüsebau AG in einen Erweiterungsneubau mit Pack-, Kühl- und Logistikflächen. Der Abschluss





der Bauarbeiten ist für September 2026 geplant.

5 Frauenfeld – Twerenbold-Busterminal

Die Twerenbold-Reisen-Gruppe realisiert in Frauenfeld ein neues Busterminal mit Travel-Lounge, Café und Büroflächen. Der Baustart ist für 2026 vorgesehen, die Fertigstellung wird für 2028 erwartet.

6 Gossau – Ernst Sutter AG

Die Ernst Sutter AG verlegt ihre Brühwurstproduktion von St.Gallen-Winkeln nach Gossau und baut an der Schlachthofstrasse ein neues Kompetenzzentrum für Koch- und Brühwurstprodukte. Der Spatenstich erfolgte 2025, der Betriebsstart ist für Ende 2027 oder Anfang 2028 vorgesehen.

7 Gossau – Walter Zoo

Der Walter Zoo entwickelt seine Infrastruktur weiter. Geplant sind unter anderem eine neue Parkgarage sowie bauliche Anpassungen an Tier- und Besucheranlagen. Die Umsetzung erfolgt über mehrere Jahre.

8 Heerbrugg – Arealentwicklung Wild

Für das Wild-Heerbrugg-Areal liegt ein genehmigter Sondernutzungsplan vor. Als nächster grosser Schritt ist der Bau eines Kompetenzzentrums mit Arbeits- und Laborflächen vorgesehen. Der Baustart wird für die zweite Jahreshälfte 2026 erwartet.

9 Heiden – Sefar

Sefar plant in Heiden einen Neubau zur Bündelung der Ostschweizer Standorte. Vorgesehen sind neue Produktions- und Büroflächen. Die Baueingabe ist erfolgt, der Baustart wird ab 2026 erwartet, die Inbetriebnahme ab 2028.

10 Herisau – Swisca

Swisca plant in Herisau einen neuen Hauptsitz. Das Vorprojekt soll 2026 abgeschlossen werden, der Baustart ist für das vierte Quartal 2027 vorgesehen.

11 Kreuzlingen – Leubernareal

An der Leubernstrasse im Kreuzlingen sind bis Frühjahr 2027 Gewerbeflächen für verschiedenste Nutzergruppen geplant. Neben einem Beherbergungsbetrieb und einem Fitnesscenter sorgen Retail-, Gewerbe- und Büroflächen für eine Durchmischung.

12 Kreuzlingen – Reka-Feriendorf Thurgau-Bodensee

In Kreuzlingen plant die Schweizer Reisekasse ein neues Reka-Feriendorf mit touristischen und dienstleistungsorientierten Nutzungen. Das Projekt befindet sich weiterhin in Planung, eine Eröffnung wird frühestens ab 2028 erwartet.

13 St.Gallen – Gübsensee

Das in St.Gallen-Winkeln liegende Areal soll künftig Gewerbetreibenden Potential für Neuansiedlungen und Entwicklung bieten. Es entstehen Gewerbe- und Büroflächen; eine Hotelnutzung rundet den Nutzungsmix ab.

14 St.Gallen – Hotel Ekkehard

Für das traditionsreiche Hotel Ekkehard ist ein Neustart mit Totalsanierung und Erweiterung vorgesehen. Der Baustart wird frühestens 2026 erwartet, die Wiedereröffnung ist nach rund zwei Jahren Bauzeit geplant.

15 St.Gallen – Sitter Valley

Auf dem ehemaligen Filtrox-Areal entsteht mit dem Sitter Valley ein neuer Gewerbe-, Produktions- und Innovationsstandort. Die Entwicklung erfolgt etappiert; der nächste Neubau soll Anfang 2026 starten, der Bezug ist rund ein Jahr später vorgesehen.

16 St.Gallen – Steinachpark

An der Heiligkreuzstrasse ist die Weiterentwicklung des Steinachparks geplant. Neben Gewerbe- und Büroflächen sind auch hotelnahe Nutzungen vorgesehen. Der Baubeginn ist für 2027, die Fertigstellung für 2029 geplant.





15

17 St.Margrethen – Hansesun

Hanesun plant in St.Margrethen den Bau einer neuen Plus-Energie-Zentrale in Holzbauweise. Vorgesehen sind Büro- und Lagerflächen. Der Baustart ist für Frühjahr 2026, die Fertigstellung für Frühjahr 2027 geplant.

18 St.Margrethen – TMW Logistics

TMW Logistics realisiert in St.Margrethen ein neues Logistikcenter als eigene Firmenzentrale. Der Neubau ersetzt ein bisheriges Mietobjekt; die Fertigstellung ist für Oktober 2026 vorgesehen.

19 Tägerwilen – Ceposa

Ceposa verlegt den Betrieb von Kreuzlingen nach Tägerwilen und baut eine neue Manufaktur mit rund 2500 Quadratmetern Betriebsfläche. Der Spatenstich erfolgte 2025, der Bezug ist für das erste Quartal 2027 geplant.

20 Uzwil – Mahlwerk-Areal

Auf dem Mahlwerk-Areal startet die nächste Bauetappe. Vorgesehen sind ein Neubau mit rund 3200 Quadratmetern Gewerbe- und Industrieflächen sowie ein mehrgeschossiges Parkhaus. Die Flächen sollen ab Frühjahr 2028 bezugsbereit sein.

21 Wattwil – Högg/Simplify Engineering

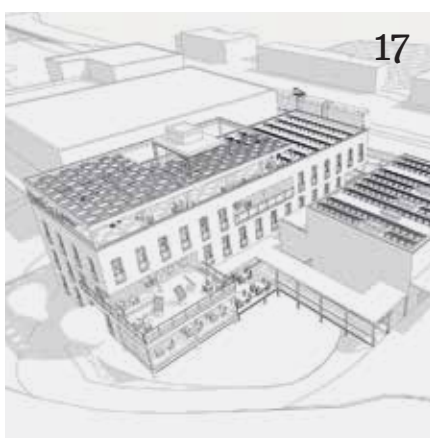
In Wattwil entsteht ein Erweiterungsbau mit neuer Produktions- und Montagehalle sowie einem Kopfbau mit Büroräumen. Der Spatenstich erfolgte im Herbst 2025, der Bau befindet sich in Umsetzung.

22 Wil – W+P Engineering Campus

Im Titlisquartier in Wil entsteht der W+P Engineering Campus mit drei Bürogebäuden und einer zweigeschossigen Tiefgarage. Der Baustart ist für Februar 2026 vorgesehen, die Eröffnung für Sommer 2027 geplant.



16



17



18



19



20



21



22

Fehlt Ihr Projekt in der Übersicht?

Schicken Sie Ihre diesbezügliche Medienmitteilung bitte an sziegler@metrocomm.ch, danke.



Stadt St.Gallen – Attraktive Entwicklungsmöglichkeiten für Investoren

Die Schweizer Bevölkerung wächst und dieses Wachstum findet insbesondere in den Städten und Agglomerationen statt. Die Stadt St.Gallen bietet Investorinnen und Investoren attraktive Möglichkeiten für urbane Entwicklung: mit klaren Zielen, definierten Entwicklungsräumen, verlässlichen Prozessen und einer Stadt, die Projekte aktiv begleitet.

Stadtentwicklung mit klarer Zielrichtung

Die Stadt St.Gallen will Wachstum ermöglichen und Potenzial für die Entwicklung von Wohnraum und Arbeitsplätzen bieten. Sie verfolgt dabei die Vision, das wirtschaftliche, kulturelle und gesellschaftliche Zentrum der Ostschweiz zu stärken. Dabei ist dem effizienten Umgang mit Flächen ein besonderes Augenmerk zu schenken. Wachstum wird nicht dem Zufall überlassen, sondern aktiv gestaltet – mit Blick auf langfristige Werthaltigkeit, städtebauliche Qualitäten und eine hohe Lebensqualität.

Die Stadt setzt dabei auf Innenentwicklung, Nutzungsmischung und attraktivem Freiraum an geeigneten Standorten. Diese Prinzipien hat die Stadtplanung kooperativ, mit Grundeigentümern und Anspruchsgruppen, in gemeinsam getragene Entwicklungspläne übersetzt. Als Grundlage für die Ortsplanungsrevision und für Arealentwicklungen schaffen sie verlässliche Rahmenbedingungen für Investitionen, die nicht nur kurzfristig funktionieren, sondern sich nachhaltig in das städtische Gefüge einfügen und einen Beitrag für eine wachsende Stadt leisten. Für Inves-

torinnen und Investoren bedeutet das: Entwicklungspotenziale, klare Zielsetzungen und nachvollziehbare Prioritäten.

Gezielte Entwicklungsräume statt zufälliger Opportunitäten

Investitionschancen in St.Gallen konzentrieren sich auf Entwicklungsräume. Dabei liegt das Augenmerk vor allem auf zentrale Lagen, wo Innenentwicklung, Umnutzungen und qualitative Aufwertungen gezielt vorangetrieben werden. Dazu gehören insbesondere die Gebiete um drei Stadtbahnhöfe. In allen drei Gebieten laufen aktuell kooperative Entwicklungsplanungen mit privaten Grundeigentümerinnen und -eigentümer. Die Entwicklungspläne resp. das weitere Vorgehen werden im Jahr 2026 veröffentlicht.

- Gebietsentwicklung Bahnhof St.Fiden
Heiligkreuz mit rund 100'000 m² zusätzlicher potenzieller Geschossfläche
- Gebietsentwicklung Bahnhof Bruggen Haggen mit Lerchenfeld mit rund 150'000 m² zusätzlicher potenzieller Geschossfläche
- Gebietsentwicklung Bahnhof Winkeln mit über 150'000 m² zusätzlicher potenzieller Geschossfläche

Die kooperativ erarbeiteten Entwicklungspläne erleichtern die Orientierung und erhöhen die Planungssicherheit. Investorinnen und Investoren erhalten damit nicht nur Hinweise wo Entwicklung möglich ist, sondern auch eine klare Zielvorstellung für die Entwicklung ihrer Projekte.

Kurze, direkte Wege für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit

Für einen attraktiven und lebenswerten Wohn- und Arbeitsort ist die Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und der Immobilienbranche essenziell.

Die Stadt versteht sich dabei nicht nur als Bewilligungsinstanz, sondern als aktive Partnerin in der Projektentwicklung. Immobilienentwickler und -investorinnen profitieren von:

- frühzeitiger Klärung der Rahmenbedingungen
- klaren Ansprechstellen innerhalb der Stadtverwaltung
- koordinierten Verfahren über Fachstellen hinweg
- Begleitung von der ersten Projektidee an

Dieser partnerschaftliche Ansatz ermöglicht es, komplexe Projekte realistisch zu planen und zielgerichtet umzusetzen. Ob konkrete Projektidee oder strategische Standortfrage: Die Stadt begleitet Entwicklungen mit Orientierung, Verbindlichkeit und einem gemeinsamen Blick nach vorne.

Ihr persönlicher Kontakt

Stadt St.Gallen

Standortförderung

Samuel Zuberbühler

071 224 57 57

samuel.zuberbuehler@

stadt.sg.ch

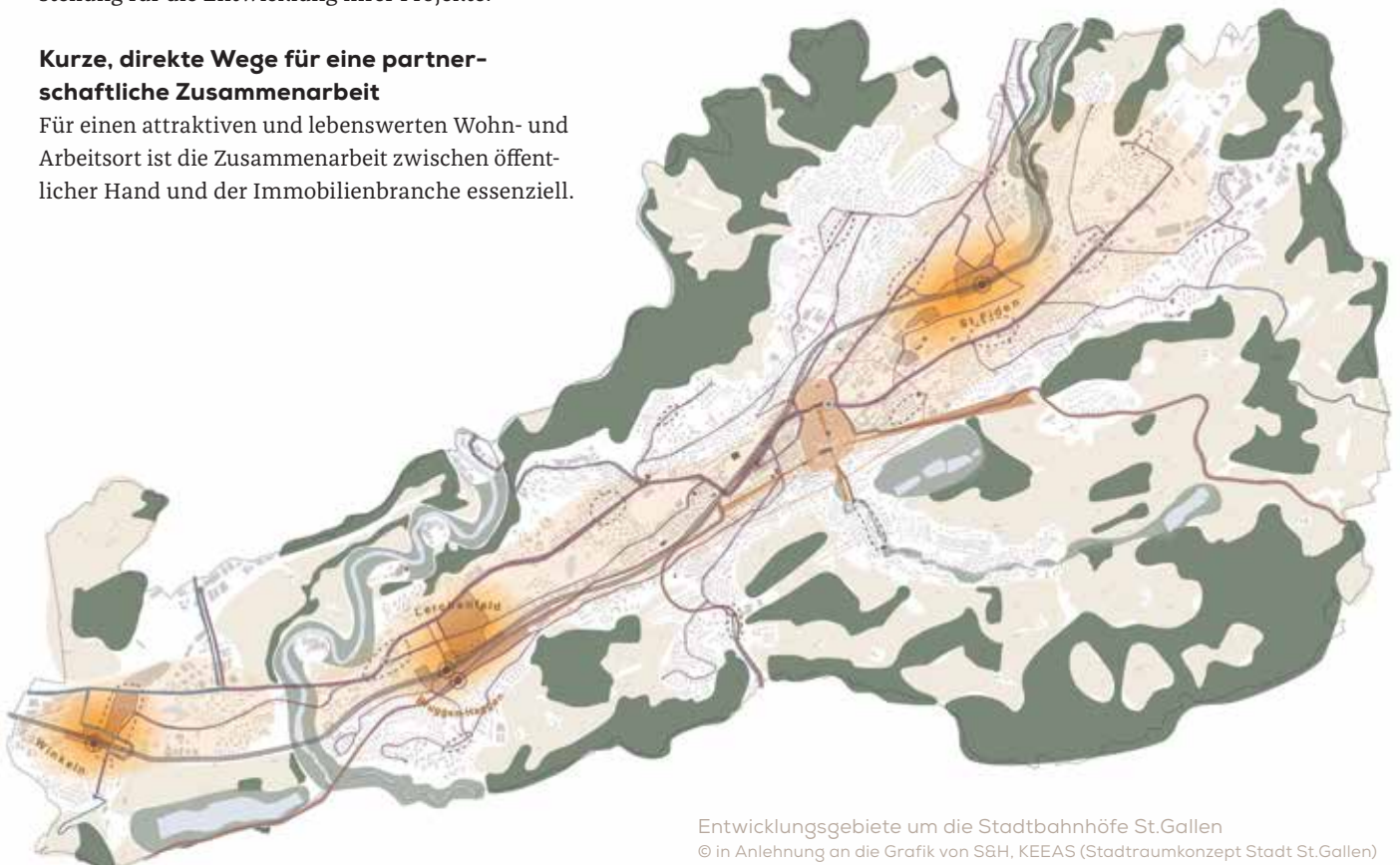
Stadtplanung

Florian Kessler

071 224 56 64

florian.kessler@

stadt.sg.ch



Entwicklungsgebiete um die Stadtbahnhöfe St.Gallen

© in Anlehnung an die Grafik von S&H, KEEAS (Stadtraumkonzept Stadt St.Gallen)

WINTERAKTION!

BIS 20. MÄRZ

„SAUBER DURCH DEN WINTER“

Reinigung Ihrer Leitungen (Küche/Bad) für Fr. 199.- statt Fr. 300.- pro Whg.

Wir checken Ihre Kanalisation für Fr. 99.- anstatt Fr. 150.-

www.asa-service.ch
Service-Nr. 0848 310 200

ASA-Service AG

Abwasser- und Umwelttechnik



* Alle Preise exkl. MwSt.

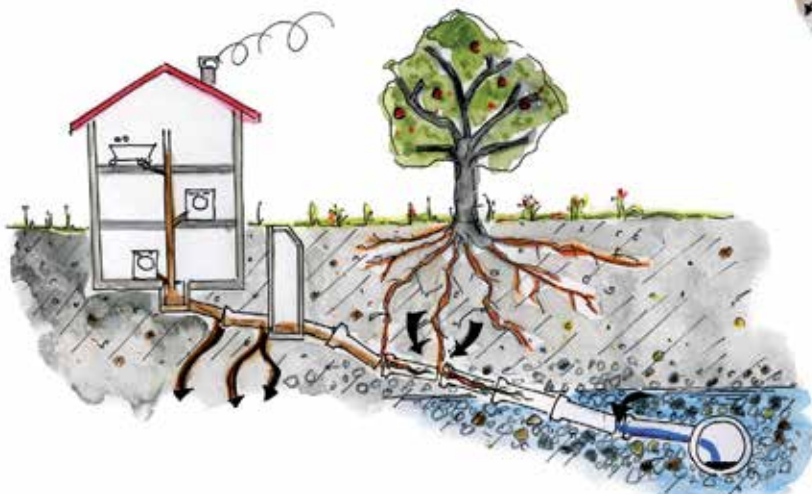
Gemäss Gewässerschutzgesetz müssen Abwasserleitungen unterhalten und auf ihre Funktionstüchtigkeit kontrolliert werden

Undichte Leitungen können verunreinigte Abwässer austreten lassen und somit die Umwelt insbesondere das Grundwasser gefährden. Visuelle Inspektionen mit der Kamera können zwar den Zustand der Leitung und den Wartungsbedarf dokumentieren; jedoch nicht die Dichtheit. Die Prüfung erfolgt je nach Objekt mit Luft oder Wasser. Die Ergebnisse werden schriftlich protokolliert.



Was passiert, wenn Abfälle und Giftstoffe ins Abwasser gelangen?

Es ist verboten Textilien, Windeln, Speisereste und Katzensand über die Entwässerungsanlagen (Fallrohre, Siphons, Leitungen und Pumpen) zu entsorgen. Das verstopft nicht nur die Entwässerungsanlagen auf der Liegenschaft, sie lagern sich auch im Kanalnetz ab und beeinträchtigen den Betrieb der öffentlichen Kanalisation. Wenn Gifte oder Chemikalien in die Kanalisation geschüttet werden, muss mit schlimmen Folgen gerechnet werden. Die Stoffe führen zu Leitungsschäden und stören in der Abwasserreinigungsanlage den biologischen Reinigungsprozess. Das kann zur Schädigung der Mikroorganismen führen, woraus das Erliegen der Abwasserreinigung resultiert.



Das baut die öffentliche Hand



Ob Schulen, Spitäler, Verwaltungsbauten oder Verkehrsinfrastruktur: Die öffentliche Hand investiert in allen Ostschweizer Kantonen in die Erneuerung und den Ausbau zentraler Infrastrukturen.

Unsere Online-Übersicht auf leaderdigital.ch zeigt laufende und geplante Projekte in den Kantonen St.Gallen, Thurgau, Appenzell Ausserrhoden und Innerrhoden.



Verantwortung und Vertrauen

Mit Always Casa führen Cassandra Skwar und Sahra Raisig ein junges Immobilienunternehmen in Frauenfeld, das in der Deutschschweiz tätig ist. Die Geschäftsführerinnen kennen die moderne Immobilienarbeit und die Herausforderungen für junge Unternehmerinnen bestens.



Cassandra Skwar und Sahra Raisig: moderne und transparente Immobilienarbeit.

Was hat Sie dazu bewogen, in die Bau- und Immobilienbranche einzusteigen?

CS: Meine Begeisterung für Immobilien hat früh begonnen, ebenso das Interesse an den Menschen, die es braucht, um Liegenschaften sorgfältig zu betreuen. Ich wollte mich selbstständig machen, um Ideen umzusetzen und Verantwortung zu übernehmen. Unsere Branche bietet diese Kombination aus Fachlichkeit, Gestaltungsfreiheit und Nähe zur Kundschaft.

Und wo sehen Sie die strukturellen Herausforderungen in der Branche?

SR: Viele Prozesse sind nach wie vor stark hierarchisch und wenig beweglich. Netzwerke und Entscheidungsstrukturen sind historisch gewachsen und nicht immer offen für neue Denkweisen. CS: Gleichzeitig ist der Markt stark besetzt. Trotzdem sehen wir in digitalen Prozessen und modernen Arbeitsweisen eine Chance, uns klar zu positionieren und echten Mehrwert zu bieten.

Welche Erwartungen stellt der Markt heute an Immobilienunternehmen?

SR: Transparenz, klare Kommunikation und Schnelligkeit sind zentral. Ebenso der Wunsch nach Einfachheit: Viele wollen keine komplexen Prozesse, sondern feste Ansprechpartner und das Gefühl, dass

jemand Verantwortung trägt. Wer das bietet, schafft Vertrauen und langfristige Beziehungen.

Was machen Sie bei Always Casa anders als klassische Akteure der Branche?

SR: Wir denken Immobilien ganzheitlich und verbinden Verwaltung und Verkauf. Statt komplizierter Abläufe setzen wir auf klare Zuständigkeiten, transparente Prozesse und persönliche Betreuung. Digitale Tools ergänzen den menschlichen Kontakt, ersetzen ihn aber nicht.

Wie erleben Sie den Zugang zu Netzwerken, Entscheidern und Projekten?

SR: Als Frau muss man anfangs oft mehr erklären und mehr leisten. Gleichzeitig wird man genauer wahrgenommen. Mit Fachwissen, Klarheit und Verlässlichkeit entsteht Vertrauen. Heute erlebe ich viele Türen als offen, weil Qualität und Haltung zählen.

Wie definieren Sie Führung in Ihrem Unternehmen?

CS: Zuhören, Vertrauen aufbauen und Sicherheit geben. Wir setzen auf flexible Arbeitsmodelle, digitale Strukturen und eine offene Teamkultur. Anerkennung, Feedback und Unterstützung sind für uns wichtiger als Leistungsdruck.

Was raten Sie jungen Frauen, die ein Unternehmen in der Branche gründen wollen?

CS: Mutig den eigenen Weg zu gehen. Die Branche braucht mehr Frauen, die sich einbringen. Auch wichtig ist, sich weiterzubilden und sich nicht zu unterschätzen. Kompetenz und Selbstvertrauen sind entscheidend, um langfristig ernst genommen zu werden.

Wo soll Always Casa in fünf Jahren stehen?

SR: Wir möchten als moderne, verlässliche Marke wahrgenommen werden, die digitale Effizienz mit persönlicher Betreuung verbindet.

CS: Dabei wollen wir gut im Markt integriert sein und als Partnerinnen gelten, die Immobilien nicht nur verwalten, sondern verantworten.

always-casa.ch

GoodAir SCENTIS SUMMIT

DUFTMARKETING-SYMPOSIUM
AUF DEM SÄNTIS 18.03.2026

Duft als Booster für Ihre Marke!

Bei allen anderen
Sinnen denken
wir bevor wir
reagieren.
Bei Düften
reagieren wir
bevor wir
denken.
Das ist keine
These, das ist
Wissenschaft!



goodair.ch/scentis-summit



Prof. Dr. Johanna Gollnhofer
Institut für Marketing und Customer Insight, HSG

"Die Psychologie des Dufts:
Ein Blick in die Forschung "



Benjamin Baumli
Head of Expos and Stores V-ZUG AG

"Duft. Die unterschätzte
Markenkraft."



Richard Illi
CEO & Inhaber Escentina AG

"The Scent of Succes"



Marcel Hetzel
CEO & Partner GoodAir AG

"Mit Duft die Nase vorn"

Richtungsweisend

«Wil West» polarisiert. Das Projekt steht sinnbildlich für einen Zielkonflikt, der die Ostschweiz seit Jahren begleitet: Wachstum ermöglichen, ohne die eigenen Grundlagen aufs Spiel zu setzen.

Unbestritten ist: Wil West beansprucht Landwirtschaftsland. Fruchtbare Böden sind wertvoll, und der Schutz des Kulturlands ist ein legitimes Anliegen. Ebenso nachvollziehbar ist der Hinweis auf die frühere Ablehnung einer Vorlage durch das Stimmvolk. Demokratie lebt davon, dass solche Signale ernst genommen werden.

Gleichzeitig wäre es zu kurz gedacht, Wil West allein auf diese Aspekte zu reduzieren. Die Ostschweiz steht im Standortwettbewerb, national wie international. Sie braucht Entwicklungsflächen, um Unternehmen anzusiedeln, Arbeitsplätze zu schaffen und Wertschöpfung in der Region zu halten. Ohne solche Perspektiven droht Stillstand; dieser ist in einer exportorientierten, industriell geprägten Region keine Option.

Es geht nicht um Wachstum um jeden Preis, sondern um die gezielte Entwicklung eines Standorts, der Unternehmen Raum bietet, die heute in der Ostschweiz keinen Platz mehr finden oder abwandern müssten. Wer Arbeitsplätze sichern und neue schaffen will, muss auch bereit sein, dafür Raum bereitzustellen.

*«Wirtschaft ist nicht alles,
aber ohne Wirtschaft ist alles nichts.»*

Ludwig Erhard (1897-1977), deutscher Bundeskanzler

Aus wirtschaftsliberaler Sicht ist entscheidend: Wil West schafft Rahmenbedingungen, keine Subventionstatbestände. Es geht darum, der Wirtschaft zu ermöglichen, aus eigener Kraft zu investieren. Das ist ordnungspolitisch sauberer, als Unternehmen mit immer neuen Förderprogrammen oder staatlichen Eingriffen zu halten.

Auch der Einwand, man müsse zuerst bestehende Industriezonen besser nutzen, greift zu kurz, denn Verdichtung allein löst das Problem nicht. Moderne Betriebe haben Anforderungen an Logistik, Flächenzuschnitte und Erreichbarkeit, die innerorts oft nicht erfüllbar sind. Wil West ergänzt bestehende Standorte, ersetzt sie nicht.

Am Ende ist es eine Richtungsentscheidung: Wollen wir eine Ostschweiz, die sich entwickelt, Arbeitsplätze schafft und jungen Menschen Perspektiven bietet? Oder nehmen wir in Kauf, dass Wachstum andernorts stattfindet und die Region an wirtschaftlicher Dynamik verliert?

Stephan Ziegler, LEADER-Chefredaktor



LEADER

1/2026

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, Stephan Ziegler, Barbara Gysi, Michael Götte, Robert Nef, Sven Bradke, Patrick Stach, Natal Schnetzer, Heini Seger

Fotografie: Marlies Beeler-Thurnheer, Rebekka Grossglauser, Gian Kaufmann, iStock, Pixabay, i23RF, zVg

Gestaltung: Robert Di Falco
rdifalco@metrocomm.ch

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

Geschäftsleitung: Natal Schnetzer
nschnetzer@metrocomm.ch

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

Marketingservice, Aboverwaltung: Fabienne Schnetzer
info@metrocomm.ch

Abopreis: CHF 61.50 für 18 Ausgaben

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

Produktion: Ostschweiz Druck AG,
CH-9300 Wittenbach

Die mit «Profil» gekennzeichneten Beiträge sind Sponsored Content.

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

ISSN 1660-2757



säntis
der berg

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





PATEK PHILIPPE

GENEVE

BEGINNEN SIE IHRE EIGENE TRADITION



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

CALATRAVA WEEKLY CALENDAR REF. 5212A



HUBER

WWW.HUBER.LI