

# LEADER

DAS OSTSCHWEIZER UNTERNEHMERMAGAZIN

leaderdigital.ch

Mai 4/2024

Preis CHF 8.50

22. Jahrgang



Wer braucht eine Organaftpflichtversicherung? Jetzt herausfinden:



Franziska Tschudi Sauber:

*Wie die MEM-Industrie den Nachwuchsmangel bekämpft*

## Sauber bleiben!

pronto-ag.ch

**pronto**  
Wir verstehen mehr als Reinigung.

Schwerpunkt Klima als Business

**Klimaschutz ist ein Milliardenbusiness**

Der lange Weg zum Unternehmen

**Stefan Kuhn präsidiert die St.Galler Spitalverbunde**

Fokus MEM-Industrie

**Kundennähe als Schlüssel-Erfolgsfaktor**

**THOMANN**  
NUTZFAHRZEUGE AG  
SCHMERIKON · CHUR · FRAUENFELD · ARBON

Komplettlösungen für Ihre Elektro-Mobilität – mit praxisstarker 360°-Unterstützung.



thomannag.com

PORSCHE



OVERFEEL.

Der neue vollelektrische Taycan.

Jetzt Probe fahren.

Porsche Zentrum St.Gallen  
City Sportscar St.Gallen AG  
Zürcher Strasse 511  
9015 St.Gallen  
Tel. 071 244 54 40  
[www.porsche-stgallen.ch](http://www.porsche-stgallen.ch)

# An die Urnen!

**Die Kostenbremse-Initiative und die Prämien-Entlastungs-Initiative, über die wir am 9. Juni abstimmen, haben das here Ziel, die steigenden Gesundheitskosten zu bekämpfen und die Krankenkassenprämien für die Bürger zu senken. Doch wie so oft wird grosszügig über die Nachteile und vor allem die Finanzierungsfrage hinweggeschaut. Anders sieht es beim Stromgesetz aus.**

Die Prämien-Entlastungs-Initiative der SP möchte die Ausgaben für Krankenkassenprämien auf maximal zehn Prozent des verfügbaren Einkommens von Einzelpersonen und Familien plafonieren. Dieses Vorhaben würde für Bund und Kantone jährliche Mehrkosten in Milliardenhöhe generieren. Diese belasteten nicht nur Private, sondern auch die Wirtschaft, da diese Kosten höchstwahrscheinlich – die Initianten schweigen sich, natürlich, über die Finanzierung aus – durch eine Erhöhung der Mehrwertsteuer und mit kantonalen Steuererhöhungen bewältigt werden müssten. Zudem schafft die nationale Vorlage keinerlei Anreize für Gesundheitswesen und Versicherte, die Kosten effektiv zu senken.

Die Kostenbremse-Initiative der «Mitte» hingegen will den Kostenanstieg im Gesundheitswesen durch einen Kostendeckel in der obligatorischen Krankenpflegeversicherung eindämmen. Dieser greift, wenn das Kostenwachstum pro Versichertem die Nominallohnentwicklung um einen Fünftel übersteigt. Damit würden die Leistungen der Grundversicherung von der konjunkturellen Lage abhängig gemacht, sprich: Sie würden im Ernstfall rationiert und/oder verschoben. Für Grundversorgte eine unangenehme Aussicht – und ein Schritt zur Zweiklassengesellschaft in der Medizin. Nur wer dem Prinzip, dass Reiche mehr und schnellere Leistungen erhalten sollen als Arme, etwas abgewinnen kann, darf hier ein Ja in die Urne legen.

Und last, but not least werden wir über das «Bundesgesetz über eine sichere Stromversorgung mit erneuerbaren Energien» abstimmen, wie es etwas holprig heisst. Es legt die Grundlagen für den zügigen Ausbau erneuerbarer Energiegewinnung im Inland. Das Stromgesetz stärkt m. E. die Energieversorgungssicherheit und vereinfacht schwerfällige Bewilligungs- und Bürokratieprozesse, räumt aber dem Landschaftsschutz genügend Raum ein. Gleichzeitig beinhaltet es Mechanismen für stabile Strompreise. Hier sehe ich ein Ja als alternativlos, wollen wir nicht wieder Jahre mit politischem Hickhack verträdeln, bis ein – vielleicht – besseres Gesetz abstimmungsreif ist.

Bezugnehmend auf mein letztes Vorwort erhoffe ich mir vom 9. Juni zumindest eine starke Abstimmungsteilnahme.

Natal Schnetzer, Verleger



Anzeige

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

Ich brauche  
exponorm.ch

## exponorm.

---

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

071 282 38 00   info@exponorm.ch



**COFOXBOX:  
datenschutz-  
konformes  
Scannen und  
Printen leicht  
gemacht.**

Mit unserer eigens entwickelten COFOXBOX-Software unterstützen wir KMUs, Gemeindeverwaltungen, Schulen und international tätige Firmen auf dem Weg zum sicheren und datenschutzkonformen Scannen, Printen und Archivieren. Unklarheiten bei der Anmeldung sind nicht mehr möglich, denn als Nutzer ist man sicher registriert.

Unsere clevere und effiziente COFOXBOX sorgt dafür, dass Sie sich im Markt auf Augenhöhe mit den Datenschutzbestimmungen bewegen. Unsere Cloud ist in Graubünden zuhause.

Voll fokussiert auf Ihre Anforderungen.  
Anruf genügt:

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

# Das Toggenburg denkt die Wirtschaft neu



**Mit einem Pilotprojekt will die OST Massnahmen für die Kreislaufwirtschaft im ländlichen Raum erarbeiten und umsetzen. Das von Kanton und Bund mitfinanzierte Projekt dauert vier Jahre.**

Es ist nicht das erste Mal, dass das Toggenburg national Beachtung findet: Lichtensteig entwickelt aktuell seinen Bahnhof in einem Reallabor zum Mobilitätshub. Und der Verein Energietal Toggenburg sorgte vor 15 Jahren für Aufsehen, als er ankündigte, bis 2034 ein energieautarkes Tal anzustreben und dafür 2014 den Schweizer Solarpreis erhielt. Nun ist das Energietal Toggenburg – zusammen mit der Region Toggenburg und dem Macherzentrum Toggenburg – als Kooperationspartner bei KLEO, dem Kompetenzcluster ländliche Entwicklung, einem interdisziplinären Netzwerk der Ostschweizer Fachhochschule, wieder dabei, Schlagzeilen zu schreiben.

Für die vier Themen Industrie, Gastro/Tourismus, Engineering und Pflege haben sich bereits erste Unternehmen gemeldet – unter anderem die Bürstenfabrik Ebnet AG, die Innovative Sensor Technologie AG aus Ebnet Kappel, Güntensperger Käse aus Bütschwil, die Biobäckerei Schenks

Manufaktur aus Wildhaus, die Wattwiler Gebäudetechnik AG Bichler + Partner sowie das Pflegeheim Hofwis in Mosnang.

Nun sollen die Stoffkreisläufe der Partnerunternehmen und der Region analysiert, Massnahmen zur Förderung der Kreislaufwirtschaft im ländlichen Raum abgeleitet und diese mit den Partnerunternehmen und -organisationen umgesetzt werden. Gleichzeitig wird in Lichtensteig ein Kreislaufwirtschafts-Hub aufgebaut, der auch über das Projektende hinaus Anlaufstelle für kreislaufwirtschaftswillige regionale Unternehmen und Organisationen sein soll.

**Text:** Stephan Ziegler  
**Bild:** zVg

# Inhalt

- 10 Spotlight**  
Wichtiges in Kürze
- 14 Digital & Start-ups**  
Ostschweiz 2.0
- 16 Vernetzt**  
Im Chat mit Diana von Ow
- 18 Verbandelt**  
Auf einen Kaffee mit Marc Widler
- 20 Schwerpunkt Klima als Business**  
Klimaschutz ist ein Milliardengeschäft
- 46 Lukas Scherer**  
Dem Administrationsinfarkt vorbeugen
- 50 Stefan Kuhn**  
Der lange Weg zum Unternehmen
- 56 Fokus MEM-Industrie**  
Kundennähe als Schlüssel-Erfolgsfaktor
- 86 Fachkraft**  
Jeannine Bänziger, Malerin
- 90 Vorschauen**  
Inspiration-Day OST, St.Galler Forum für  
Finanzmanagement und Controlling
- 92 Rückblicke**  
Thurgauer Technologietag, Klimaevent,  
MV <IT>rockt, IHK-TG-GV, Barcamp
- 98 Schlusspunkt**  
ESC



50



36



76



## Alles, was recht ist



**Vor Missständen ist kein Unternehmen gefeit. Es kann vorkommen, dass Mitarbeiter gegen Werte, interne Regeln oder Gesetze verstossen. Oft werden Verfehlungen nur aufgedeckt, wenn ein Whistleblower sein Wissen offenbart.**

Während Whistleblower in den USA als Helden gefeiert werden und in der EU durch die Hinweisgeberrichtlinie Schutz geniessen –, haben sie es in der Schweiz schwer. Weder enthält unser Recht Anreize, noch bietet es Whistleblowern wirksamen Schutz. Es steht eine Verletzung der Treue- und Geheimhaltungspflicht im Raum. Die EU-Richtlinie schützt Personen, die Verstösse gegen Unionsrecht melden, vor Sanktionen. Whistleblower können zwischen einer internen Meldung oder einer Aufsichtsbehörde wählen. Innert drei Monaten muss das Unternehmen reagieren und über Schritte informieren, andernfalls ist der Gang an die Öffentlichkeit zulässig. Diese Richtlinie ist in der Schweiz nicht anwendbar. Allerdings besteht für Schweizer Unternehmen, die im EU-Raum tätig sind, das Risiko, in ihren Anwendungsbereich zu fallen. Sie sind gut beraten, die Einhaltung der Richtlinie zu gewährleisten. Es empfiehlt sich, eine Whistleblowing-Kultur mit einem vertrauenswürdigen Meldesystem zu etablieren. Ein Whistleblowing-System muss eine Risikokommunikationskultur, verschiedene Kommunikationskanäle, ein Reglement, ein Verfahren zur Überprüfung von Meldungen sowie Massnahmen zum Schutz von Whistleblowern beinhalten. Es kann sinnvoll sein, einen externen Dienstleister als Meldestelle zu bezeichnen. Ein solches System dient der frühzeitigen Risikoerkennung, fördert die Aufdeckung von Fehlverhalten und bezweckt den Reputationsschutz.

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



## Klartext von SVS: Werte vertreten und verteidigen

Ich hatte die Ehre und das Privileg, dieses Jahr als Gast an den Landsgemeinden in Appenzell Innerrhoden und in Glarus teilzunehmen. Ein völliger Landsgemeinde-Neuling war ich zwar nicht: 1989 begleitete ich meinen damaligen Freund an die Landsgemeinde in Hundwil. Diese sollte geschichtsträchtig werden, wurde damals doch im Ring, der noch exklusiv den Männern vorbehalten war, das Frauenstimmrecht eingeführt.

Ich habe ganz genau beobachtet, wann die Hand bzw. der Säbel meines Freundes bei der besagten Abstimmung in die Höhe ging – wär's beim Nein gewesen, wäre aus dem besagten Freund wohl kaum der spätere Ehemann geworden!

Die beiden Landsgemeinden 2024 in Appenzell und Glarus haben mich nachhaltig beeindruckt. Zum einen die Disziplin und Standfestigkeit – im wahrsten Sinne des Wortes – der Stimmberechtigten. Stundenlanges Stehen im Ring (Sitzplätze sind den Gästen vorbehalten), den Rednern wird aufmerksam zugehört. Diese Urform der Demokratie ist faszinierend. Zum anderen die vielen jungen Menschen, die mit ihrer Teilnahme ihre Bereitschaft dokumentieren, die Tradition hochzuhalten und weiterzuführen – wunderbar!

Dass die Achtung von Traditionen nicht bedeuten muss, im Hergebrachten zu verharren, sondern Neuerungen, Fortschritt und Entwicklungen zulässt, zeigt sich etwa auch daran, dass die Appenzeller die erste Totalrevision ihrer 152-jährigen Kantonsverfassung angenommen haben. Gemeinsam weiterzuentwickeln, ohne Bewährtes über Bord zu werfen, das ist die Kunst.

Dies tut auch Not bei einem der wichtigsten Grundpfeiler unserer Schweizer Identität – der Neutralität. Wir haben die Wahl zwischen starrem Bewahren, wie es die kürzlich eingereichte Neutralitätsinitiative will, und einem Verständnis von Neutralität, welche die Möglichkeit einräumt, gegen Kriegsverbrechen und Vertragsbrüche Stellung zu beziehen. Neutral sein heisst für mich nicht, keine Werte vertreten und auch verteidigen zu dürfen. Für Diskussionsstoff ist gesorgt!

Susanne Vincenz-Stauffacher, Nationalrätin SG (FDP)



### Fagnini übernimmt MCM Medsys

Die Healthcare Holding Schweiz AG um den St.Galler CEO Fabio Fagnini hat den Erwerb von MCM Medsys AG erfolgreich abgeschlossen. Die Akquisition erweitert die Gruppe um ein vielfältiges Portfolio aus etwa 900 hochspezialisierten Produkten, unter anderem für den interventionellen, chirurgischen, nephrologischen und onkologischen Bereich.



### Widrig ist Leiter der SGKB Wittenbach

Thomas Widrig hat am 1. April die Leitung der St.Galler Kantonalbank in Wittenbach übernommen. Der 29-Jährige ist in Wittenbach aufgewachsen; seine Laufbahn startete er mit der Banklehre bei der Raiffeisenbank Wittenbach-Hägenschwil. Seit 2019 ist Widrig bei der SGKB, seit 2022 stellvertretender Niederlassungsleiter in Wittenbach.



### Härtsch ist neuer Industrie-AR-Präsident

Der Varioprint-CEO ersetzt Urs Alder, der nach acht Jahren zurückgetreten ist. Härtsch steht ein für den Produktionsstandort Ostschweiz: So hat er vor rund zehn Jahren die Flawa AG in Flawil übernommen, die Produktionsverlagerung nach Polen gestoppt und eine strategische Neuausrichtung der Gruppe vorgenommen.



### Vetter ersetzt Seitz-Strittmatter

Der Ostschweizer ICT-Verband <IT>rockt! feierte 2023 sein zehnjähriges Bestehen mit einer Reihe von Veranstaltungen und Initiativen. An der Mitgliederversammlung vom 30. April 2024 wurde den Mitgliedern das neue Vorstandsmitglied Alex Vetter vorgestellt. Der CTO der Abacus Research AG ersetzt die abtretende Yvonne Seitz-Strittmatter.



### Vegh wird AI-Officer

Das Wittenbacher Software-Unternehmen Abacus Research AG ernennt mit Alexander Vegh erstmals einen Chief Artificial Intelligence Officer (CAIO). Die neu geschaffene Position in der Geschäftsleitung unterstreicht die strategische Ausrichtung des Unternehmens auf künstliche Intelligenz und deren wachsende Bedeutung.

## Kopf des Monats



### Die Generalversammlung der IHK St.Gallen-Appenzell im Juni steht im Zeichen des personellen Wechsels: Andrea Berlinger Schwyter soll Roland Ledergerber als Präsidentin ablösen.

Vor rund 150 Jahren wurde die Berlinger & Co. AG in Ganterschwil als eine der ersten mechanischen Baumwollwebereien der Ostschweiz gegründet. Rund dreissig Jahre später brannte die Textilfabrik ab. Der Brand zwang das Unternehmen bereits früh, die Augen für Opportunitäten offenzuhalten und aufgeschlossen zu bleiben – mit Erfolg: Inzwischen hat sich Berlinger mit Temperaturüberwachungs- und Dopingkontrollsystemen zwei internationale Standbeine aufgebaut.

Seit 2008 führt Andrea Berlinger Schwyter zusammen mit ihrem Mann Daniel das Familienunternehmen in sechster Generation. Der 100-Mann-Betrieb in der ländlichen Idylle des Toggenburgs steht für Hightech-Lösungen in den Bereichen Healthcare und Antidoping und gewann 2016 den Prix SVC Ostschweiz und 2020 den Export Award von Swiss Global Enterprise (S-GE). Die ehemalige Weberei und heutige Weltmarktplayerin bei Dopingkontrollsystemen überzeugte die Jury mit ihrer Internationalisierungsstrategie, die sich auf bedachte Marktanalysen, die Pflege von weltweiten Partnerschaften sowie eine geschickte Wachstumsstrategie stützt.

Die zweifache Mutter engagiert sich seit 2019 im Vorstand der IHK St.Gallen-Appenzell und amtiert zudem als Verwaltungsrätin der Switzerland Innovation Park Ost AG, der CSS Versicherung AG und der Oertli Instrumente AG.

# Spotlight

## SOB und Säntisbahn spannen zusammen

Mit einer neuen Kooperation bieten die beiden Transportunternehmen Reisenden attraktive Kombi-Angebote an. Um Seilbahn-Gäste für Reisen mit der Südostbahn zu inspirieren, schweben diese ab sofort in einer kupferfarbenen Traverso-Kabine von der Schwägalp auf den Säntis.



## Enespa produziert AdBlue in Deutschland

Die Appenzeller Enespa-Gruppe geht unter die AdBlue-Produzenten: Am neu eröffneten Standort im deutschen Bernsdorf startete sie im ersten Quartal 2024 mit der Mischung des Betriebsstoffs, der den Stickoxid-Ausstoss von Dieselmotoren um bis zu 98 Prozent senkt. Pro Tag können 100 Tonnen AdBlue produziert werden.

## SFS stärkt Marktposition in Spanien und Portugal

Die SFS Group aus Heerbrugg hat per 1. Mai die Etanco S.A.U. akquiriert, einen spanischen Fachhändler von Verbindungselementen, Befestigern und weiteren Produkten für die Gebäudehülle. Die Übernahme von Etanco stärkt die Positionierung der Division Construction von SFS in Spanien und Portugal. Mit zehn Mitarbeitern erzielte Etanco 2023 einen Umsatz von 3,9 Millionen Franken. Zielen von Höganäs übereinstimmt».



## Vom Regierungsrat zum Multiverwaltungsrat

Stefan Kölliker, noch bis Ende Mai 2024 Regierungsrat des Kantons St.Gallen, wird Verwaltungsrat der Thoma Immobilien Treuhand AG aus Amriswil. Kölliker verfügt als ausgebildeter Immobilien-Treuhänder über eine profunde berufliche Vergangenheit in der Branche. Da überrascht es nicht, dass er auch ein VR-Mandat bei der Wiler Industriebauspezialistin W+P Weber und Partner AG und beim Zürcher Baufinanzinstitut Admicasa Holding AG angenommen hat.

Etwas überraschender dürfte für viele vielleicht die Nachricht gewesen sein, dass er nächstes Jahr auch im Verwaltungsrat der CSIO St.Gallen AG Einsitz nimmt. «Als kantonaler Sportminister wurde der Longines CSIO St.Gallen über die Jahre für mich zu einer Herzenssache, den ich mit verschiedenen Massnahmen nachhaltig unterstützen konnte», sagt Kölliker zu seiner Motivation. Ein erstes Ziel hat er als VR auch bereits: «Als nationales Pferdesportzentrum müssen wir umgehend die Rahmenbedingungen verbessern, um wettbewerbsfähig zu bleiben.»

Nach seiner Amtszeit als Regierungsrat freue er sich auf seine vielfältigen Mandate in den Bereichen, Soziales, Kultur, Sport und in der Privatwirtschaft sowie dem Präsidium der Eid. Kommission für Natur- und Heimatschutz. «Sie versprechen Abwechslung und eine Flexibilität, die ich seit Langem nicht mehr kenne und auf die ich mich sehr freue.»

Und was würde der erfahrene Politiker und Neo-VR jemandem raten, der eine Karriere als «Profi-Verwaltungsrat» anstrebt? «Ich kann hier nur für mich sprechen. Ich habe mich in erster Linie für die Mandate entschieden, bei denen ich etwas bewegen kann und wo es auf der persönlichen Ebene stimmt.»



## SGKB bleibt Hauptsponsor des FCSG

Seit über 21 Jahren ist die St.Galler Kantonalbank Hauptsponsor des FC St.Gallen 1879. Nun erfährt die langjährige Zusammenarbeit eine weitere Fortsetzung: Die SGKB verlängert ihr Engagement um fünf Jahre und bleibt somit bis mindestens 2029 eine fundamentale Stütze des Klubs. Zusätzlich zum FCSG-Engagement wird die SGKB auch ein wichtiger Förderer des Nachwuchsprojekts «Future Champs Ostschweiz» bleiben.



## Ausbau der Führungsspitze bei Hälgi

Nachdem die Inhaber der St.Galler Hälgi Group, Marcel und Roger Baumer, ihre operativen Rollen übergeben haben, leitet Sandro Keller seit dem 1. Januar 2024 den Unternehmensbereich Gebäudetechnik. Nun wurde die Geschäftsleitung um drei neue Mitglieder erweitert: Als Regionenleiter übernimmt Dalibor Bicanin die Verantwortung für die Nordwestschweiz und wird als GL-Mitglied das regionale Wachstum vorantreiben. Cyrill Rohner wird das Geschäftsfeld Service in der GL vertreten, während die lokalen Serviceabteilungen auch künftig von den jeweiligen Niederlassungsleitern verantwortet werden. Die Gebäudeautomation ist seit Januar 2024 organisatorisch in den Unternehmensbereich Gebäudetechnik integriert. Um ihr Wachstum weiter voranzutreiben, wird Eric Weibel als Leiter GA in die GL aufgenommen.

## Plattform für künftige Gesundheitsinnovationen

Mit der Eröffnung des Health Innovation Hubs legt der Switzerland Innovation Park Ost in St.Gallen den Grundstein für zukünftige Innovationen in den Bereichen Wearables, Gesundheitsdaten und Prävention von Krankheiten. Der Hub dient als Plattform zur Initiierung, Förderung und Beschleunigung von Innovationsprojekten durch die Vernetzung von Experten aus Forschung und Industrie.



## Puck mit Benefits begleitet an die WM 2026

Der Wittenbacher Edelmetallhändler Philoro hat mit dem Schweizer Eishockey-Verband den «Eisgenoss» lanciert. Beim Kauf dieses Eishockey-Pucks erhält man zahlreiche Benefits wie Treffen mit Schweizer Eishockeystars, signierte Merchandising-Artikel oder Freikarten für Länderspiele. Besonders wertvoll sind die Vorkaufsrechte für WM-2026-Tickets. Der monetäre und ideelle Wert der Privilegien und der Materialwert übersteigen zusammen den Verkaufspreis der Pucks. Der «Eisgenoss» ist in limitierter Auflage in Gold, Silber und Hartgummi erhältlich. Zugang zu den Benefits gibt es über einen integrierten Chip. [eisgenoss.ch](http://eisgenoss.ch)

## LEADER digital

**Publizieren Sie Ihre Veranstaltung gratis auf [leaderdigital.ch](http://leaderdigital.ch), der grössten Wirtschaftsnews-Plattform der Ostschweiz.**

Sie können Ihre Veranstaltung selbst auf [leaderdigital.ch/news/agenda](http://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.





Sind Sie bereit? Wir sind es.

Intensiv-Seminar «Fit for Future»

5. und 6. September 2024, Campus Jansen

Profitieren Sie  
jetzt bis zum  
**31. Mai 2024**  
von günstigeren  
Teilnahme-  
kosten!



Der individuelle Weg für angehende Familienunternehmer:innen und familienexterne Leader:innen, welche die nächste Stufe im Familienunternehmen anstreben.

Mehr Infos erhalten Sie unter [continuum.ch/seminar-nextgen-fitforfuture](https://continuum.ch/seminar-nextgen-fitforfuture)



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



**ES GIBT VIELE  
IMMOBILIEN,  
ABER NUR EINE WIE IHRE.**

**ES GIBT VIELE  
VERMARKTER,  
ABER NUR EINEN WIE UNS.**



Im Schloss Horn | Seestrasse 27 | 9326 Horn | 071 411 22 00 | [aforia.ch](https://aforia.ch)



Die linke Seite:

## Menschenrechte müssen verteidigt werden

**Die EGMR-Urteile sagen uns nicht, was wir exakt zu tun haben, sondern sie spiegeln unsere Entscheide und fordern uns zum Handeln auf.**

Die Schaffung der europäischen Menschenrechtskonvention war 1950 ein wegweisender Schritt zur Wahrung und Fortführung der Menschenrechte und Grundfreiheiten. Die Achtung der Menschenwürde nimmt auch in der Schweizer Verfassung eine wichtige Rolle ein und soll unser ethisches und politisches Handeln leiten. Vor 50 Jahren hat die Schweiz die europäische Menschenrechtskonvention unterzeichnet und ratifiziert.

Der Europäische Gerichtshof zur Überwachung der Menschenrechte (EGMR) ist eine wichtige Institution. Viele seiner Urteile führen dazu, dass gefasste Beschlüsse überdacht und das Handeln des betroffenen Staates hinterfragt werden müssen. Auch von der Schweiz. In der Regel sagen uns seine Urteile nicht, was wir exakt zu tun haben, sondern sie spiegeln unsere Entscheide und fordern uns zum Handeln auf. Jüngst hatte es auch direkte Auswirkungen auf St.Gallen, das seine Gesetzgebung zum Betteln nun präzisiert hat.

Viele der Entscheide des EGMR sind für die Betroffenen wegweisend. So etwa für den Witwer aus dem Appenzellischen, der gegen die Diskriminierung bei den Witwerrenten geklagt hatte. Seine Witwerrente wurde ihm gestrichen, als seine jüngste Tochter 18-jährig wurde. Auch hier wurde die Schweiz aufgefordert, die Gesetzgebung anzupassen und diese Diskriminierung zu stoppen.

Diese Leiturteile, wie auch das jüngste zu den Klimaseniorinnen, sind eine Rechtstellung und nicht einfach ein Eingriff in unser Rechtssystem. Die Schweiz entsendet ebenfalls einen Richter; auch Gerichtsschreibende und Praktikanten aus der Schweiz arbeiten für den EGMR. Wir sind Teil des Europarats und dieses Gerichts. Wir sollten uns mit aller Vehemenz für die Achtung der Menschenrechte weltweit einsetzen. Die gravierenden Verletzungen von Menschenrechten, nicht nur in den aktuellen schrecklichen Kriegen, müssen aufhören. Dorthin muss unsere Energie gehen. Wir müssen die Menschenrechte verteidigen, nicht den Gerichtshof bekämpfen.

**Barbara Gysi**  
Nationalrätin SP



Die rechte Seite:

## Wir brauchen keine fremden Richter

**Ende Mai diskutiert das Stadtparlament St.Gallen den Entwurf des Stadtrates zur Aufhebung des Bettelverbotes. Künftig soll unter gewissen Voraussetzungen das Betteln im öffentlichen Raum erlaubt sein.**

Darüber hinaus will man festlegen, dass Bettler, die sich nicht an die Vorschriften halten, nicht mehr direkt gebüsst werden können. Die Stadtpolizei muss zuerst eine mildere Administrativmassnahme anwenden, etwa eine Verwarnung oder eine Wegweisung. Eine Nachsicht, von der beispielsweise Falschparkierer nur träumen können.

Hintergrund der Aufhebung des Bettelverbotes ist ein Urteil des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte. Derselbe Gerichtshof, der die Schweiz wegen ihrer Klimapolitik verurteilte, rügte vor drei Jahren das Bettelverbot in Genf. Gestützt auf Artikel 8 der Menschenrechtskonvention, der das Privat- und Familienleben schützt, erklärten die Richter nicht nur die Schweizer Klimapolitik, sondern auch die Bettelverbote in den Schweizer Städten für rechtswidrig.

Man braucht nicht Jurist zu sein, um festzustellen, dass hier weltfremde Gerichte Paragraphen in einer Art und Weise interpretieren, die jedem gesunden Menschenverstand widersprechen. Dazu passt, dass im Stadtparlament St.Gallen ein weltfremder SP-Mann und eine weltfremde SP-Frau eine diesbezügliche Anpassung des städtischen Polizeireglements forderten.

Als unerbittlicher Optimist kann ich dem ganzen Bettel-Theater jedoch eine positive Seite abgewinnen: Anders als das doch eher abstrakte Klimaurteil zeigt die Aufhebung des Bettelverbotes mit aller Deutlichkeit, was fremde Richter bedeuten. Nicht mehr die Stimmbürger entscheiden über ihren unmittelbaren Lebensraum, sondern ein internationales Gericht ohne jeden Bezug zu unserer Stadt und den hier lebenden Menschen – eine Entwicklung, die im absoluten Widerspruch zu unseren direktdemokratischen Traditionen steht. Widerspruch ist angesagt, auch im Zusammenhang mit den Verhandlungen mit der EU. Wir brauchen ein intaktes bilaterales Verhältnis zu Europa. Wir brauchen aber keine fremden Richter.

**Michael Götte**  
Nationalrat SVP

# east#digital

## ALLE DIGITALNEWS DER OST-SCHWEIZ AUF EASTDIGITAL.CH

Der Hub «east#digital» der LEADER-Herausgeberin MetroComm AG begleitet den digitalen Wandel der Ostschweiz – mit einem Magazin und mit der Newsplattform [www.eastdigital.ch](http://www.eastdigital.ch)

### Abraxas mit Umsatzwachstum und operativem Verlust

Die Abraxas Informatik AG aus Wittenbach überschreitet 2023 erstmals die 200-Millionen-Franken-Umsatzschwelle. Der erzielte Rekordumsatz von 206,7 Millionen ist um 13,1 Millionen höher als im Vorjahr. Insgesamt resultiert 2023 dennoch ein operativer Verlust von 3,5 Millionen. Das Ergebnis sei auf unterschiedliche wesentliche Einflussfaktoren zurückzuführen. So wirkten sich branchenweit steigende Kosten für eingekaufte Leistungen aus. Das Ergebnis ebenfalls belastet haben überdurchschnittlich hohe Investitionen in die Modernisierung bewährter Produkte sowie in die Entwicklung neuer Lösungen, in Cloud-Angebote und Grossprojekte.



steigende Kosten für eingekaufte Leistungen aus. Das Ergebnis ebenfalls belastet haben überdurchschnittlich hohe Investitionen in die Modernisierung bewährter Produkte sowie in die Entwicklung neuer Lösungen, in Cloud-Angebote und Grossprojekte.



### Wer wird Digital Shaper Ostschweiz 2024?

Mit der Lancierung der Wahl zum «Digital Shaper Ostschweiz 2024» macht sich der Digital Hub east#digital zum zweiten Mal auf die Suche nach den Ostschweizer Wegbereitern der digitalen Zukunft. In einer ersten Abstimmungsrunde können auf [eastdigital.ch](http://eastdigital.ch) bis am 28. Juni pro abstimmende Person drei Shapers bzw. Teams gewählt werden. Die zehn Shapers/Teams, die in dieser Runde am meisten Stimmen erhalten, kommen auf die Shortlist. In der zweiten Abstimmungsrunde können Sie dann bis am 30. August 2024 darüber abstimmen, wer von den zehn Shortlist-Kandidaten «Digital Shaper Ostschweiz 2024» werden soll. Offiziell verliehen wird der Titel am 19. September an der 2. Digital Conference Ostschweiz, die im Einstein Congress in St.Gallen stattfinden wird.



### Erfolgreiche erste Robotik-assistierte Operation in der Berit-Klinik

Am 25. April wurde in der Berit-Klinik in Speicher die erste Knieprothesenoperation mit der sogenannten «Velys Robotic-Assisted Solution» durchgeführt. Zuvor wurden die Operateure intensiv darauf vorbereitet, geschult und zum Schluss zertifiziert.

## Kaspar& steht im Final der Swiss Fintech Awards

Aus 60 eingereichten Bewerbungen für die Swiss Fintech Awards in den Kategorien «Early Stage Start-up of the Year» und «Growth Stage Start-up of the Year» haben sich insgesamt zehn Start-ups durchgesetzt. Mit Kaspar& hat auch ein Ostschweizer Start-up Chancen auf den Sieg.



## Hochkarätige Referenten an der Digital Conference Ostschweiz

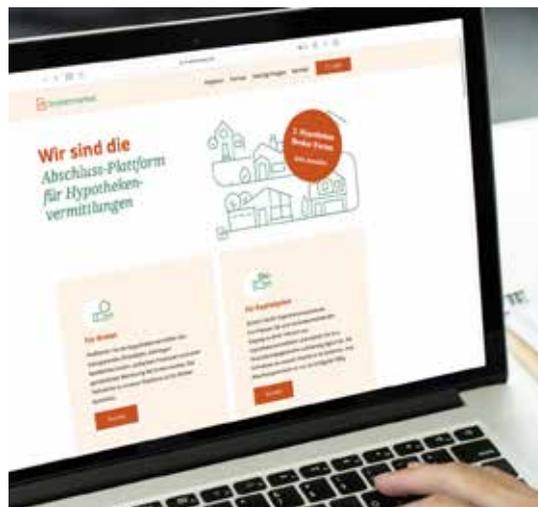
Die 2. Digital Conference Ostschweiz hat erste Referenten bekannt gegeben. Dazu gehören etwa HSG-Professorin Miriam Meckel, Google-Cloud-Chef Roi Tavor, Körpersprache-Expertin Miriam Mayer und NZZ-Visuals-Leiter Barnaby Skinner. Die DCONO 2024, organisiert von ITrockt!, LEADER und east#digital, findet am 19. September im Einstein Congress St.Gallen statt; moderiert wird sie von SRF-Moderatorin Bigna Silberschmidt. [digitalconference.ch](https://digitalconference.ch)

## Ofinto legt bei Firmenkunden in Europa zu

Der Gossauer Onlinehändler für ergonomische Premium-Büromöbel Ofinto gewinnt mehr und grössere B2B-Kunden für sich – insbesondere in Deutschland zieht das Geschäft an. Im vergangenen Jahr expandierte das Start-up in drei weitere Länder und konnte seinen Umsatz mehr als verdoppeln. Jetzt legt Ofinto den Fokus auf das Wachstum in den bestehenden Märkten.

## TKB stärkt Hypothekenplattform brokermarket.ch

Die Thurgauer Kantonalbank übernimmt von der Credit Exchange AG die Schweizer Hypothekenplattform Valuu. Diese wird mit der bankeigenen Onlineplattform brokermarket.ch zusammengeführt.



## DTI expandiert nach Italien

Die DTI-Gruppe aus Wil ist Spezialistin für intelligentes Informationsmanagement mit Fokus auf dokumentenzentrierter Prozessautomation. Nach Köln eröffnet die DTI-Gruppe nun eine weitere Geschäftsstelle in Italien. Die in Verona domizilierte DTI Srl wird als Tochterunternehmen gegründet und bearbeitet den italienischen sowie spanischen Markt.

f eastdigital.ch  
 in eastdigital.ch

east#digital





# Wie Menschen ticken und klicken



Im Chat mit Diana von Ow aus St.Gallen, User-Experience-Designerin bei der Liip AG

## Diana von Ow, Sie sind Spezialistin für benutzerfreundliche Software. Welche App ist so gut, dass Sie diese am liebsten selbst erfunden hätten?

Ich finde immer etwas, das man besser machen kann. Immer. Das liegt in der Natur der Sache. Aber eine App, die ich täglich verwende, finde ich tatsächlich recht gut: Fairtiq. Das ist eine App, die das Reisen mit dem öV erleichtert.

## Sie sind User-Experience-Designerin, ein eher unbekanntes Berufsfeld. Können Sie erklären, was Sie genau machen?

Meine Arbeit ist, Software so zu gestalten, dass sie nutzerfreundlich ist. Eine Website besteht ja vor allem aus einer Botschaft, die an ein Zielpublikum adressiert werden muss. Die soll gut verpackt sein und leicht verdaulich daherkommen – damit die Besucher finden, was sie suchen. Nehmen wir als Beispiel die Website eines Krankenversicherers. Gut ist, wenn die Kunden auf der Website finden, ob die neue Brille oder die Zeckenimpfung von der Versicherung bezahlt wird und wie man die Grundversicherung wechseln kann. Es ist kaum zu glauben, aber diese sehr grundsätzlichen Informationen finden sich oft nicht so leicht – wenn überhaupt – auf den Websites von Krankenversicherern. Nutzerfreundlichkeit beginnt damit, dass ein Unternehmen versteht, wonach die Nutzer suchen. Ich unterstütze Unternehmen darin.

## Wie wissen Sie, was der Nutzer will?

Das kann ich erst sagen, wenn mir die Zielgruppe bekannt ist. Dann wird eine sogenannte Persona erstellt, eine konstruierte Person der Zielgruppe, die einer bestimmten Generation angehört. Damit weiss ich, welche typischen Verhaltensmerkmale die Personen dieser Altersgruppe haben. Dann brauche ich einen Hinweis auf den kulturellen Background der Zielgruppe, eine Schweizerin denkt und handelt anders als ein Japaner. Schliesslich sollte die Persona auch über eine Persönlichkeit verfügen, weil diese das Verhalten beeinflusst. Und weil theoretisch alle Persönlichkeiten in Frage kommen, sollte die Persona über eine «schwierige» Persönlichkeit verfügen. Das heisst, wenn es etwas zu Verkaufen gibt, sollte die Persona eher skeptisch sein und kein Fan des Produkts. Denn bei skeptischen Personen braucht es qualitativ bessere Argumente und Inhalte.

## Das heisst, Sie gehen eigentlich immer davon aus, dass die Kundschaft eine Knacknuss ist?

Genau. Es ist ein Ansatz, der eine möglichst breite Gruppe

an Menschen umfasst. So findet man eine Lösung, die für alle möglichen Zielgruppen passt.

## Sie haben sich auf die Babyboomer und die Generation X spezialisiert, also auf Personen, die zwischen 1946 und 1979 geboren sind. Wieso?

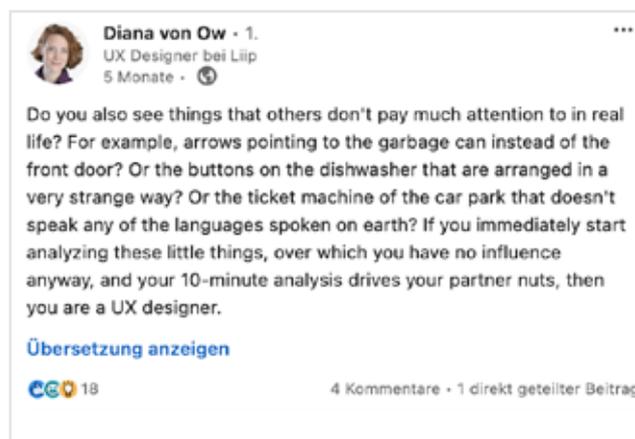
Diese Generationen sind erst im Erwachsenenalter mit dem Internet in Kontakt gekommen. Sie fühlen sich weniger wohl mit digitalen Abläufen, als es die Generationen danach tun. Das bedeutet für mich als User-Experience-Designerin, dass diese Zielgruppe anspruchsvoller ist. Von den Lösungen profitieren dann aber alle. Ein Beispiel: Eine Person aus der Generation X hat altersbedingt bereits Probleme mit dem Lesekontrast. Das bedeutet, wir müssen auf hohe Kontraste achten. Davon profitieren aber auch die 20-Jährigen. Denn auch für sie ist es angenehmer, einen Text mit genügend Kontrast zu lesen.

## Welche Herausforderungen zeigen sich bei den Babyboomern?

Die Babyboomer haben durch ihre Prägung mit Ängsten zu kämpfen, wenn es um das Bedienen einer Software geht. Der Grund: Sie haben im jungen Alter durch körperliche Züchtigung oder andere einschneidende Massnahmen auf «die harte Tour» gelernt, dass man keine Fehler machen darf. Es hemmt diese Menschen beim Klicken, wenn sie nicht sicher sind, was nach dem Klick passiert. Mit einer klaren Benutzerführung kann man ihnen diese Angst nehmen. Ein Beispiel: Wenn auf einer Website ein Button «weiter» heisst, kann sich ein Babyboomer oft nicht vorstellen, was nach dem Klick passiert. Er wird eher nicht klicken, weil er negative Folgen fürchtet. Wir helfen dieser Generation, indem wir den Button besser benennen. Er heisst dann vielleicht «PDF-Datei herunterladen» – und schon klicken alle. Die Jungen wie die Alten.

## Tönt nachvollziehbar.

Eigentlich ist das, was ich hier sage, alles total logisch. Interessanterweise muss ich diese gut nachvollziehbaren Dinge aber immer und immer wieder erklären. Bei jedem Team, bei jedem Unternehmen. Dieses Nutzer-Wissen kann einem Unternehmer viel Geld beschermen – und doch liegt es brach. Denn es ist schwer, die Perspektive der Nutzer einzunehmen. Und ein CEO hat ja auch tausend andere Dinge, worauf er sich konzentrieren muss.





**Diana von Ow**  
UX Designer bei Liip

Vernetzen



**Gut, für Sie ist das ja ein Vorteil, dass viele Unternehmen in Ihrem Feld nicht oder nur wenig bewandert sind.**

Jein. Eigentlich ist es ein Übel. Und ich hoffe sehr, dass dies irgendwann ändert. Denn viele Menschen nerven sich und sind gestresst, wenn sie auf Websites das Gesuchte nicht oder nur mit Mühe finden. Heute sind immer noch über 80 Prozent der Websites nicht barrierefrei, weil sie schlechte Lesekontraste haben. Ein Armutszeugnis!

**Was ist für Sie das Beste an Ihrer Arbeit?**

Dass ich etwas zum Guten verändern kann. Das erachte ich als sinnstiftend.

**Sie dürften sehr viel Zeit pro Tag vor dem Bildschirm verbringen. Wie gleichen Sie das aus?**

Ich gleiche das nicht aus. Ich arbeite gerne am Bildschirm. Das ist auch gut so, denn ich sitze oft acht und mehr Stunden davor. Aber dazwischen gehe ich raus. Ich habe einen Grosspudel namens Toffee – der möchte natürlich spazieren gehen.

Stationen

**User Experience Designer**  
Liip  
März 2021–Heute · 3 Jahre 2 Monate  
Sankt Gallen, Schweiz

**Member**  
The Interaction Design Foundation  
Juli 2020–Heute · 3 Jahre 10 Monate  
Participating as a part of a global learning community for UX designers.

**UX-Design und UX-Writing**  
Mosaix AG  
Okt. 2018–März 2021 · 2 Jahre 6 Monate

**Polygrafin (Berufsbildnerin/Prüfungsexpertin)**  
Engeli & Partner Verlag  
Juli 2013–Feb. 2019 · 5 Jahre 8 Monate  
Horn

**Redaktorin**  
KMU-Magazin  
Juli 2013–Jan. 2019 · 5 Jahre 7 Monate

**Redaktorin**  
Nebelspalter  
Juli 2013–Jan. 2019 · 5 Jahre 7 Monate  
Horn

**Medien- und Öffentlichkeitsarbeit**  
Konzert und Theater St.Gallen  
Aug. 2012–Juli 2013 · 1 Jahr  
St. Gallen

**Medienbeobachterin (Monitoring)**  
infolinemed - sangit communication ag  
Jan. 2010–Aug. 2012 · 2 Jahre 8 Monate  
Teufen

**Freischaffende Redaktorin (online)**  
publisuisse SA (heute Admeira)  
Aug. 2007–Aug. 2012 · 5 Jahre 1 Monat  
St. Gallen

Im Fokus

Artikel

**You'll get the job (you like)**  
Diana von Ow auf LinkedIn  
To my colleagues who are fairly new to the UX industry – and all others who are interested. You get the job you like when you make your application to a UX project. That's how it works....

Artikel

**I don't like being an asshole**  
Diana von Ow auf LinkedIn  
Nor I want to be manipulative, mean or annoying. That is why I am polite, understanding and friendly to my customers. We all like to be treated nicely. If we apply our well known...

Artikel

**Newsletter: Was ich anders mache ... als andere**  
Diana von Ow auf LinkedIn  
Ich glaube, dass 98% aller Newsletter für die Katz sind. Schade um die Zeit, die sie den Menschen nach dem Öffnen stehlen. Und ums Geld, das sie kosten. Ändern wir das! Ein...

Text: Malolo Kessler  
Bilder: zVg



# «Ein Thurgauer Projekt mit Ausstrahlung in die ganze Ostschweiz»

In der Rubrik **Verbandelt** trifft sich der **Leader** mit den Geschäftsführern der kleinen und grossen Ostschweizer Wirtschaftsverbände auf einen Kaffee. Heute dabei: **Marc Widler**, Geschäftsführer des Thurgauer Gewerbeverbands.

## **Grüezi Herr Widler! Im Thurgau wurden gerade der Grosse Rat und der Regierungsrat neu gewählt – sind Sie zufrieden mit dem Ausgang?**

Bei den Regierungsratswahlen gab es keine Überraschungen. Die «Thurgauer Zauberformel» hat weiterhin Bestand. Der Thurgauer Gewerbeverband hatte die drei bisherigen Regierungsräte sowie die wirtschaftsnahe Denise Neuweiler zur Wahl empfohlen. Wir gehen davon aus, dass wir weiterhin einen engen und konstruktiven Austausch mit dem Thurgauer Regierungsrat pflegen können. Bei den Kantonsratswahlen haben wir nach einheitlichen, klaren und transparenten Kriterien für über 70 Kandidaten eine Wahlempfehlung ausgesprochen. Davon sind 31 gewählt worden – darunter zahlreiche, die das erste Mal zur Wahl angetreten sind. Also ja, ich bin zufrieden.

## **Wie haben Sie festgelegt, wer vom TGV gepusht wird? Bei den Nationalratswahlen im letzten Herbst gab es ja Knatsch, weil Sie Grünliberale oder Grüne Mitglieder nicht unterstützten.**

Unsere Präsidentenkonferenz als zuständiges Organ hatte das Wahlkonzept für die Kantonsratswahlen 2024 verabschiedet. Dieses sah, im Gegensatz zu den National- und Ständeratswahlen, keine Wahlunterstützung, sondern lediglich eine Wahlempfehlung vor. Empfohlen wurden Mitglieder einer bürgerlichen Partei, die selbstständige Unternehmer sind oder eine geschäftsleitende Funktion in der Privatwirtschaft haben und mindestens seit dem 1. Januar 2023 eine aktive Mitgliedschaft im Thurgauer Gewerbeverband pflegen.

## **Gerade fand in Weinfelden der zweite Thurgauer Wirtschaftstag statt, denn die Sie mit der IHK und dem Verband Thurgauer Landwirtschaft organisieren. Der Event nennt sich «BOOM!» – wofür steht das?**

Wirtschaft betrifft uns alle – als Konsumenten, Arbeitnehmer, Steuerzahler oder Arbeitgeber. Bei der Konzeption des neuen Formates war es unser Anspruch, neue Wege zu gehen. BOOM! soll nicht einfach eine Netzwerkveranstaltung sein, sondern zum Denken und Machen inspirieren und motivieren mit ganz viel «Aha» und «Oho».

## **Der Schweizerische Gewerbeverband unterstützt Verhandlungen mit der EU über ein neues Rahmenabkommen. Die im Thurgau sehr starke SVP sieht das sehr kritisch. Führt das zu Spannungen im Thurgauer Gewerbe?**

Nein. Wir betreiben Gewerbe-, nicht Parteipolitik. Selbstverständlich werden politische Themen kontrovers diskutiert. Die Entscheidungsgremien bestehen jedoch aus verschiedenen Gewerbe- und Branchenvertretern, wodurch unsere Gewerbepolitik immer breit abgestützt ist.

## *«Wir betreiben Gewerbe-, nicht Parteipolitik.»*

## **Sie haben das Projekt Berufsbildungscampus Ostschweiz mitinitiiert: Verschiedene Organisation der Arbeit aus der ganzen Ostschweiz sollen am Standort Sulgen eine gemeinsame Infrastruktur für überbetriebliche Kurse bekommen.**

Es ist ein Thurgauer Projekt mit Ausstrahlung in die ganze Ostschweiz. Gemäss aktueller Planung werden Lehrlinge von Graubünden bis Zürich die überbetrieblichen Kurse in Sulgen besuchen. Derzeit haben zwölf OdA eine Reservationserklärung unterschrieben. Damit sind rund 85 Prozent Ausbildungsfläche der ersten Bauetappe bereits belegt. Wir gehen davon aus, dass wir das Vorprojekt noch diesen Frühling abschliessen können.

## **Können diese Berufe voneinander profitieren?**

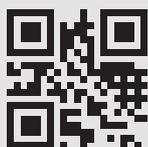
Mit dem Berufsbildungscampus Ostschweiz können die Ausbildungsorganisationen durch die gemeinsame Nutzung von Ausbildungs- und Instruktionsmaterial profitieren, es ergeben sich aber auch Synergien im Bereich Betrieb, Organisation, Administration, IT usw. Die Ausbilder können sich untereinander vernetzen und gegenseitig inspirieren. Und auch bei den Lehrlingen kann ein Blick über den Tellerrand in andere Berufe nicht schaden und sich motivierend auswirken.



Marc Widler ist Geschäftsführer des Thurgauer Gewerbeverbands mit Sitz in Weinfelden.

### Gewerbe Thurgau

Der Thurgauer Gewerbeverband (TGV) ist der grösste Wirtschafts- und Arbeitgeberverband im Kanton Thurgau und vertritt die Interessen von fast 7000 Klein- und Mittelunternehmen. Als Dachorganisation von 35 regionalen Berufsverbänden und 29 lokalen Gewerbevereinen setzt sich der TGV für bessere wirtschaftliche Rahmenbedingungen und eine KMU-freundliche Politik ein und fördert die Berufsbildung und das freie Unternehmertum.



Geschäftsstelle Gewerbe Thurgau  
Thomas-Bornhauser-Strasse 14  
8570 Weinfelden  
infor@tgv.ch, [www.tgv.ch](http://www.tgv.ch)

## Zuerst nach- und vorausdenken, dann investieren

**Weltweit und vor allem in Europa steigt die Angst vor militärischen Angriffen und es wird heute sogar von ehemaligen Armeegegnern für mehr Investitionen in die militärische Landesverteidigung geworben. Das ist nicht falsch, aber ungenügend.**



Ein Land, das zu wenig in die eigene Verteidigung investiert, verliert schrittweise seine Eigenständigkeit. Dass es einen Zusammenhang zwischen Rüstungsinvestitionen und Sicherheit gibt, ist unbestritten. Aber dass man allein mit mehr Steuergeld, das unter Verletzung entscheidender Budgetgrundsätze in bestehende ungenügende Strukturen gepumpt wird, die Sicherheit eines Landes erhöht, ist ein politischer Kurzschluss nach dem populistischen Motto «Es muss etwas geschehen, damit nichts passiert, aber grundsätzlich lassen wir alles wie es ist.»

Sicherheit beruht nicht nur auf Investitionen in moderne Waffensysteme, sondern auch auf der sorgfältigen Vorbereitung einer umfassenden Sicherheitspolitik und auf dem Wehrwillen in der gesamten Bevölkerung, bei dem das persönliche Engagement möglichst vieler Beteiligten und Betroffenen eine entscheidende Rolle spielt. Notwendig wäre eine Rückbesinnung auf das an sich kostengünstige Milizprinzip und auf bewährte Grundsätze der Gesamtverteidigung, die allerdings an veränderte Bedingungen und Bedrohungen angepasst werden müssen.

Landesverteidigung geht in Zukunft noch mehr über das rein Militärische hinaus. Diese Aufgabe kann weder allein mit Steuermilliarden an ein Departement «erkauft» noch durch Verteidigungsbündnisse abgesichert werden. Bevor mehr Geld in eine bestehende – nach eigenen Aussagen ungenügende – Organisation gepumpt wird, braucht es eine Rückbesinnung auf Konzeptionelles. Diese kritischen Feststellungen sind keine Absage an höhere Bundesausgaben für die Landesverteidigung. Aber: Mit der Budgetierung und «Freigabe von Geldern» für teure, im Ausland eingekaufte Waffensysteme wird für unser Land nicht automatisch mehr Sicherheit produziert.

# Klimaschutz ist ein Milliardenengeschäft

Jedes Jahr werden in der Ostschweiz über eine Milliarde Franken in Klimaschutz-Massnahmen investiert – Nachhaltigkeit ist längst ein bedeutender Wirtschaftsfaktor geworden.



Noch ist diese Ansicht Fiktion. Um die Energiewende zu schaffen, wird aber auch in der Ostschweiz deutlich mehr erneuerbare Energie produziert werden müssen.

Seit über 30'000 Jahren können Menschen mit Hilfsmitteln ein Feuer entfachen und somit Energie bewusst nutzen. Allfällige Schattenseiten der Energienutzung spielten im Verlauf der Geschichte kaum je eine Rolle. Auch als Anfangs der 1970er-Jahre der Ölschock die energiehungrige Welt traf, ging es um alles andere als ökologische Fragen. Es war primär ein Erdöl-Preis-Schock, der vor allen die westlichen Industrie-Nationen erschütterte. Die Politik verordnete zwar einige autofreie Sonntage, doch Themen wie Energieeffizienz fanden wenig Beachtung. Es ging primär darum, Energie verfügbar und bezahlbar zu machen.

Noch vor dem Ölschock hatte 1972 der Club of Rome (ein breiter Zusammenschluss von Experten verschiedener Disziplinen) seine Studie «Die Grenzen des Wachstums» präsentiert und explizit Umweltschäden thematisiert. Das Buch wurde zu einem intellektuellen Anstoss, konkreten Einfluss auf das Verhalten im Alltag hatte es vorerst kaum.

Das war auch in der Schweiz so, obwohl das Land schon Jahrzehnte zuvor Pionierarbeit geleistet hatte. Die schweizerischen Eisenbahngesellschaften sammelten bereits vor der Gründung der SBB 1902 Erfahrungen mit elektrischen Antrieben, nach dem Ersten Weltkrieg beschlossen die SBB dann, in ihrem Netz ganz auf Strom zu setzen, um von der ausländischen Kohle unabhängig zu werden. Schon vor über 100 Jahren waren die legendären Gotthard-Krokodile technisch in der Lage, Bremsenergie zu rekuperieren, also wieder in Strom zu verwandeln.

Während des Zweiten Weltkriegs rationierte der Bundesrat alle Brennstoffe, die eingeführt werden mussten. In Zürich begann deshalb der St.Galler Elektriker Ernst Stadler, erst Autos und bald auch Kleinlokomotiven von Werkbahnen auf Akkuantriebe umzurüsten. Der Ostschweizer Eisenbahnhersteller, der den Namen Stadler in alle Welt hinausträgt, ist 80 Jahre später ein führender Anbieter alternativer Antriebstechnologien.



Fossile Treibstoffe sollen bald Geschichte sein.

### Umdenken nach dem Waldsterben

Eine Zäsur war ab den 1980 Jahren das Waldsterben, dessen Ursachen wohl eine Kombination von Faktoren waren. Dass Luftschadstoffe und auch der Klimawandel einen Einfluss haben, war aber offensichtlich. Die Einführung der Katalysatoren verbunden mit dem Verbot von bleihaltigem Benzin sowie die Heruntersetzung des Tempolimits in der Schweiz auf 120 bzw. 80 Kilometer pro Stunde auf Autobahnen und Überlandstrassen fielen in diese Zeit. Die bis anhin geltenden Tempolimits 130 bzw. 100 wurde erst 1973 aus Sicherheitsüberlegungen eingeführt. Von Dekarbonisierung, also dem Eliminieren fossiler Brennstoffe, war aber noch nicht die Rede. Zu jener Zeit wurde im Gegenteil ein Energieträger als umweltfreundliche Alternative zu Erdöl angepriesen: Erdgas.



### Pragmatischer Atomausstieg auf Raten

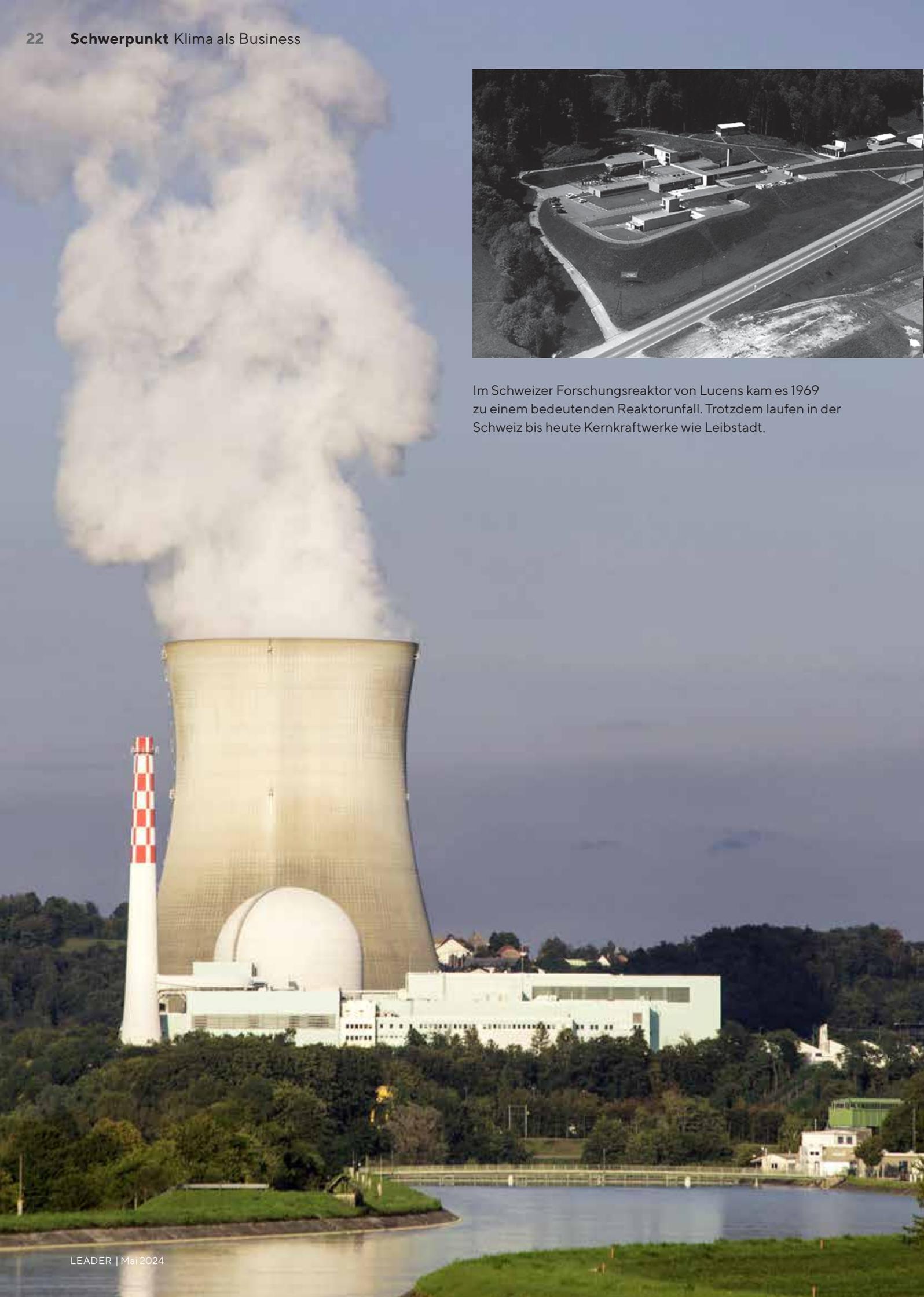
Die Stromproduktion in der Schweiz war lange Jahre von der Wasserkraft dominiert; erst als der Energieverbrauch stieg, erforschte auch die Schweiz die Möglichkeiten der Atomkraft. Beinahe hätte sie auch einen hohen Preis dafür bezahlt: 1969 explodierte im Versuchskraftwerk in waadtländischen Lucens der Reaktor; es kam zur Kernschmelze.

Die Havarie in der Anlage, die auch zum Bau einer Schweizer Atombombe hätte genutzt werden sollen, zählt zu den 20 gravierendsten Reaktorunfällen weltweit. Im Bewusstsein der Schweiz kommt Lucens aber kaum vor, Konsequenzen hatte der Unfall nicht: Noch im selben Jahr wurde in Beznau das erste reguläre Atomkraftwerk des Landes ans Netz genommen. Mitte der 1970er-Jahre tauchten die «Atomkraft? Nein danke!»-Buttons auf, allerdings vornehmlich auf Wollpullis und Jutetaschen. Erst als 1986 die Reaktorkatastrophe im ukrainischen Tschernobyl in der damaligen Sowjetunion über die Bildschirme flimmerte, erfasste die Atom-Skepsis breite Kreise der Gesellschaft. Die Havarie im japanischen Fukushima 2011 gab der Atomenergie dann den Rest, zumindest in Deutschland, das rabiät den Atomausstieg forcierte. Die Schweiz beschloss ebenfalls einen Atomausstieg, aber eben etwas schweizerisch-pragmatischer: Die aktuellen Anlagen an den drei Standorten im Land dürfen noch weiterlaufen, solange sie sicher sind. In grossen Teilen der Welt gilt Atomkraft nach wie vor als saubere Energie; die Zahl der Kernkraftwerke wächst stetig.

*1969 explodierte im Versuchskraftwerk in waadtländischen Lucens der Reaktor; es kam zur Kernschmelze.*

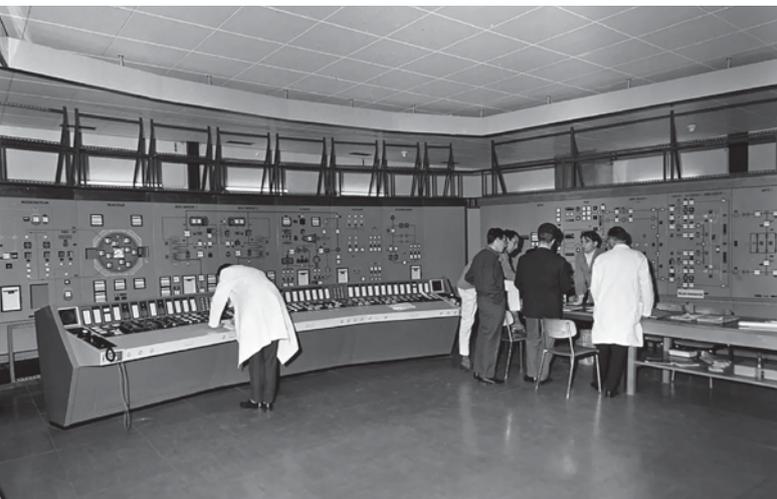
### Gesetz für nachhaltige Energie

Als Folge des imperialistischen Grössenwahns des russischen Herrschers wird in den vergangenen Jahren mehr über Begriffe wie «Energemangellage» als über Reaktorsicherheit diskutiert. Grossen Drang, die Schweizer Atomkraftwerke umgehend vom Netz zu nehmen, verspüren aktuell nicht einmal grüne Politiker. Und bürgerliche Kräfte mahnen an, dass die Zukunft technologieoffen sein müsse, die Atomenergie dürfe nicht auf alle Zeit und unabhängig von technischen Entwicklungen als Option verboten werden.



Im Schweizer Forschungsreaktor von Lucens kam es 1969 zu einem bedeutenden Reaktorunfall. Trotzdem laufen in der Schweiz bis heute Kernkraftwerke wie Leibstadt.

## Schweiz: Keine grünen Flaschen mehr



Heute werfen wir einen Blick in Richtung Genfersee: Die Glasfabrik von Saint-Prex wurde 1911 mitten im Waadtländer Weinbaugebiet gegründet. Mit der Zeit wurde sie zur international tätigen Vetro-pack AG. Diese hat gut 3500 Angestellte. In der Schweiz werden vor allem Wein- und Bierflaschen hergestellt.

Nun lohnt sich diese Produktion nicht mehr. Das Werk von Saint-Prex – das letzte in der Schweiz – wird wohl noch dieses Jahr schliessen müssen. Das bedeutet das Job-Aus für knapp zweihundert Menschen. Das sind viele Einzelschicksale. Die welsche Politik kümmert sich derzeit aktivistisch um die Glashütte

Dass Gewerkschaftsboss und Ständerat Pierre-Yves Maillard in solchen Fällen billig punkten will, gehört zu seinem Programm. Was aber tun die 19 Nationalräte der Waadt, auch sämtliche Vertreter der FDP, GLP, Mitte und der SVP? Sie wollen, wie Maillard und eine grüne Konsumentenschützerin, ein neues Gesetz mit dem Titel «Vetro-pack-Schliessung: Eine Schweizer Industriepolitik drängt sich auf».

Da passt zu dem, was in der grossen weiten Welt draussen geschieht. Unternehmen und Branchen werden unterstützt, um schwächelnde Industriezweige am Leben zu erhalten. Die Schweiz hat bisher mit gutem Grund auf eine solche «Industriepolitik» verzichtet.

Bei allem Verständnis für die betroffenen Vetro-pack-Angestellten: Die Arbeitslosenquote ist hierzulande auch darum tief, weil sich immer wieder neue Sektoren entwickeln konnten. Diese benötigten (und benötigen auch heute) motivierte Arbeitskräfte. Irgendwelche Sektoren mit Krücken am Leben zu erhalten, das schadet mehr, als es nützt. Und, vergessen wir nicht: Sind die staatlichen Beihilfen einmal da, so bringt man sie kaum mehr weg.

Darum sei den Fans von Industriesubventionen in Erinnerung gerufen: Liebe Parlamentskollegen, hört auf mit dem populistischen Getue – und setzt Euch endlich für gute Rahmenbedingungen ein! Rechtsicherheit, eine funktionierende öffentliche Infrastruktur, sinnvolle Bildung, tragbare Steuern – davon profitieren alle 5'362'000 Arbeitsplätze im Land.

Kurzfristig baut freilich niemand ein neues Atomkraftwerk, die Investitionen bei heutiger Technologie und heutigen Risiken wären prohibitiv hoch, ein Bewilligungsverfahren in der kleinräumigen Schweiz würde sich über eine grosse Zeitspanne erstrecken. Neue Technologien und kompaktere, kleinere Anlagen mit entsprechend geringeren Risiken könnten eines Tages aber mehrheitsfähig werden.

Vorerst stehen andere, nachhaltige, also erneuerbare und CO<sub>2</sub>-freie Wege der Energieproduktion im Fokus. Das Energiegesetz, über das die Schweiz am 9. Juni abstimmt, will den raschen Ausbau der nachhaltigen Energie-Produktion, vorwiegend Wasserkraft, Sonne und Wind, ermöglichen, indem unter anderem Bewilligungsverfahren abgekürzt werden. Auch Geothermie und Energie aus Biomasse soll gefördert werden. Gleichzeitig soll der Energieverbrauch gesenkt und die Energieeffizienz erhöht werden. Das Gesetz ist ein Bestandteil der Energiestrategie 2050 des Bundes und bekräftigt den schrittweisen Ausstieg aus der Kernenergie, indem der Bau neuer Kernkraftwerke verboten wird.

### Fördergelder stimulieren Investitionen

Die Nutzung der Sonnenenergie geschieht nicht nur über grosse Anlagen, auch auf Einfamilienhäusern werden fleissig Photovoltaikanlagen installiert. Der Bund fördert solche Anlagen, allein im Kanton St.Gallen dürften über 20 Millionen Franken jährlich dafür eingesetzt werden. Ferner fördern die Kantone zusammen mit dem Bund Massnahmen für die Energieeffizienz, etwa die Dämmung von Häusern oder den Ersatz von Heizungen mit fossilen Brennstoffen. Hier fließen im Kanton St.Gallen über die Energieagentur rund 40 Millionen Franken jährlich an Fördermitteln. Wer in der Schweiz für 50'000 Franken eine Heizung ersetzt, kann je nach Kanton mit Subventionen von etwa 5000 Franken rechnen.

Der Leiter der Energieagentur St.Gallen, Marco Zahner, geht deshalb davon aus, dass die Fördermittel gut die zehnfache Summe an Investitionen auslösen. Daraus lässt sich ableiten, dass allein in der engeren Ostschweiz jedes Jahr mindestens eine Milliarde Franken in Massnahmen im Bereich des Klimaschutzes investiert werden. Klimaschutz ist deshalb ein interessantes Business geworden.



## Die «Mission impossible» möglich machen

Die Energieagentur St.Gallen möchte über Multiplikatoren die Energiewende vorwärtsbringen. Dabei will sie nicht belehren, sondern Chancen aufzeigen und motivieren.

Als der Kanton St.Gallen 2012 die Energieagentur gründete, war dies schweizweit ein einzigartiger Schritt. Eigentümer der Energieagentur St.Gallen GmbH sind heute zu je einem Viertel der Kanton St.Gallen, die Stadt St.Gallen, die Gemeinden des Kantons über die Vereinigung der St.Galler Gemeindepräsidenten VSGP und die St.Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG SAK.

Die Ziele damals waren dieselben wie heute: Die fossilen Energieträger in Liegenschaften sollen durch erneuerbare Energien ersetzt werden; dafür soll möglichst viel Strom auf den Dächern produziert werden. Und überall, wo Energie verbraucht wird, soll die Effizienz gesteigert werden. Im Leitbild ist es so formuliert: «Die Energieagentur St.Gallen unterstützt Gemeinden, Regionen und Kanton bei der Erstellung ihrer Energiekonzepte und in der Umsetzung von energetischen Massnahmen. Wir bündeln die Kräfte und begleiten engagierte Akteure zur Förderung der Energieeffizienz und des Einsatzes erneuerbarer Energien.»

Diese Ziele will die Energieagentur über verschiedenste Kanäle erreichen, wie Geschäftsleiter Marco Zahner (Bild) erklärt. Zahner macht auch klar, was die Energieagentur nicht will: «Wir bewerten nicht das Denken der Leute. Wir wollen nicht belehren und eine Verhaltensänderung erzwingen, sondern motivieren und Chancen aufzeigen. Wir zeigen Best-Practice-Beispiele, wir geben Denkanstösse.»

## «Klimaschutz ist ganz klar auch ein Business.»

### 100 Fördergesuche pro Woche

Ein wesentlicher Teil der Aktivitäten ist in einem Leistungsauftrag des Kantons festgelegt; «da geht es um das ganze Energieförderprogramm», sagt Zahner. Die Energieagentur prüft jährlich zwischen 5000 und 6000 Gesuche für Beiträge an Massnahmen wie den Ersatz einer fossilen Heizung mit einer Wärmepumpe oder die Dämmung eines Gebäudes.

Der Erfolg solcher Förderprogramme hängt wesentlich davon ab, dass potenzielle Nutzniesser das Programm überhaupt kennen und verstehen. Die Energieagentur St.Gallen bietet deshalb allen Menschen im Kanton St.Gallen eine kostenlose Erstberatung für Fragen im Zusammenhang mit Energie an. «Wir können für eine Liegenschaft den individuell besten Weg für eine energetische Modernisierung aufzeigen. Je nachdem, ob eine Modernisierung der Gebäudehülle angezeigt ist oder eine Heizung ersetzt werden sollte, schlagen wir die nächsten Schritte vor», sagt Marco Zahner. «Und wir können den Leuten auch darlegen, welche Förderprogramme für sie infrage kämen.»

### Kostenlose Erstberatung

Nach einer solchen Erstberatung haben Liegenschaftsbesitzer eine erste Idee, die beispielsweise besagt, dass idealerweise zuerst die Fenster erneuert und die Fassade gedämmt und dann die Heizung ersetzt wird. Massnahmen, die teilweise von der öffentlichen Hand gefördert werden, «wir wollen den Kunden ermöglichen, dass die Fördermittel, die ihnen zustehen, auch gesprochen werden.»

Dafür ist vor allem ein korrektes Vorgehen wichtig; «man muss von Anfang an den richtigen Weg beschreiten und ein Gesuch rechtzeitig eingeben», betont Marco Zahner. «Im Nachhinein sagen «ich habe etwas gemacht, jetzt will ich noch Geld» funktioniert nicht.» Um es den potenziellen Anspruchsberechtigten möglichst einfach zu machen, erläutert die Energieagentur die jeweiligen Förderrichtlinien, «wir sind da, um zu helfen», sagt Marco Zahner, «das ist für die Bürger kostenlos.»

Nach einer Erstberatung durch die Energieberatung spielt bei den nächsten Schritten der freie Markt, «wir verweisen dann auf privatwirtschaftliche Berater», betont Marco Zahner. Die Energieagentur hat in einem Berater-Pool rund 200 Fachleute im ganzen Kanton gelistet. «Wir haben kein Interesse, diesen Leuten Konkurrenz zu machen; das sind ja unsere wichtigsten Multiplikatoren.»

### Krieg befeuerte Nachfrage

Ein Promotor der Energiewende war gewissermassen auch der russische Machthaber Wladimir Putin. «Als im Raum stand, dass wir ein Energieproblem bekommen könnten, hatten wir einen riesigen Zuwachs an Gesuchen für Wärmepumpen-Förderungen», sagt Marco Zahner. Inzwischen hat sich die Nachfrage nach Fördergeldern wieder auf dem Niveau von vor dem Angriff auf die Ukraine eingependelt.

Alle Massnahmen für eine bessere Energieeffizienz sind eigentlich ziemlich direkte Wirtschaftsförderung. Der Kanton St.Gallen wendet jedes Jahr 20 Millionen für Fördermassnahmen auf, der Bund verdoppelt diesen Betrag, sodass heute 40 Millionen jährlich aus dem Fördertopf eingesetzt werden können. Darin noch nicht mitgerechnet ist die Förderung von Photovoltaik-Anlagen; diese läuft separat über die Pronovo, die Zertifizierungsstelle des Bundes. Für den Kanton St.Gallen werden hier abermals zwischen 20 und 30 Millionen Franken gesprochen.

«Hochrechnungen zeigen, dass die Fördergelder von 40 Millionen Investitionen von rund 400 Millionen Franken im Werkplatz Ostschweiz auslösen», rechnet Marco Zahner vor und sagt: «Klimaschutz ist ganz klar auch ein Business. Es braucht die richtigen Player am richtigen Ort, die das auch verstehen. Wer gefragte Kompetenzen hat, kann mit der Energiewende Geld verdienen.»

Der Erfolg der kantonalen Energiepolitik bemisst sich nur bedingt in der Grösse des Fördertopfs. Auch Marco Zahner fragt sich bei manchen Massnahmen, ob man überhaupt Fördergelder zahlen müsse oder ob es auch andere Möglichkeiten gäbe, das Ziel zu erreichen. «Fördern müssen wir das, was nicht läuft. Nicht das, was man ohnehin schon macht.» Immer lässt sich die Wirkung der Fördermassnahmen an eingespartem CO<sub>2</sub> pro Franken beziffern, «da ist der Kanton St.Gallen immerhin im oberen Drittel.»

### Kompetenz für Gemeinden

Das Förderprogramm des Kantons abzuwickeln und zu beraten, ist der grösste Leistungsauftrag. Daneben hat die Energieagentur weitere Aufträge der anderen Eigentümer, von den Gemeinden, der Stadt St.Gallen und der SAK AG.

Mit einem Standbein ist die Energieagentur auch auf dem freien Markt tätig. Die GmbH ist unter anderem die Zertifizierungsstelle für Minergie- und SNBS-Bauten in der ganzen Ostschweiz und Fürstentum Liechtenstein. SNBS steht für Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz und kommt vor allem bei grösseren Vorhaben zum Tragen. Minergie ist ein Label, das für

A man with glasses, wearing a white button-down shirt and dark trousers, is sitting on a light-colored armchair. He is smiling and looking to his right. He has a folder or book open on his lap. A black and white dog is sitting on the floor next to him, looking towards the camera. The background features a floral patterned wall and a dark metal shelving unit.

**«Familienunternehmen  
beim Generationen-  
wechsel ein voraus-  
schauender und  
kompetenter Partner zu  
sein, ist mir wichtig.  
Genauso wie Ares.»**

Michael Städeli,  
dipl. Wirtschaftsprüfer, Managing Partner  
belesener Hundefreund



Treuhand | Immobilien | Recht | Steuern | IT

**altrimo**  
persönlich engagiert.

nachhaltige und energieeffiziente Neubauten und Erneuerungen steht. Als am Markt tätiges Unternehmen erstellt die Energieagentur auch Wärmeversorgungspläne und Energiekonzepte für Gemeinden. «Das wird aktuell stark nachgefragt; die Gemeinden müssen ein Energiekonzept machen und dabei die Ziele des St.Galler Energiekonzepts 2021 bis 2030 berücksichtigen», sagt Marco Zahner. Die Energieagentur zeigt dann auf, wo in der Gemeinde fossile Energie verwendet wird, die im Rahmen einer Gesamtstrategie ersetzt werden kann.

Fachleute aus dem 17-köpfigen Team der Energieagentur sind auch in Energie- und Umweltkommissionen von Gemeinden vertreten; «das wird sehr geschätzt, weil unsere Leute ein breites Wissen einbringen», sagt Marco Zahner. Zu den verschiedensten Mandaten zählen manchmal auch solche für ganze Regionen.

*«Fördern müssen wir das, was nicht läuft. Nicht das, was man ohnehin schon macht.»*

#### Selbstverständnis als Brückenbauer

Das Ausrichten des jährlichen Energiekongresses ist für die Energieagentur eine Mischrechnung. Der interne Aufwand für die Organisation ist durch den Leistungsauftrag des Kantons abgedeckt. Die Location oder die Honorierung der Referenten wird als im freien Markt tätiges Unternehmen abgerechnet; «in der Gegenrechnung stehen dann unter anderem die Billette, darum kostet der Kongress auch etwas», erklärt Marco Zahner. An diese Eintritte zahlen verschiedenste Partner wiederum einen Beitrag. So kosten beispielsweise Billette für Einwohner des Kantons St.Gallen nur 90 statt der offiziellen 290 Franken; die Differenz zahlt der Kanton.

Der Energiekongress passt optimal zum Auftrag der Energieagentur, «unser oberstes Ziel ist die Energiewende», sagt Marco Zahner; um dieses Ziel zu erreichen, will die Energieagentur Brückenbauer zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sein. «Es ist ja immer so: Wenn die richtigen Leute miteinander reden, geht es plötzlich vorwärts.»

Der diesjährige Energiekongress steht unter dem Titel «Mission impossible», der Geschäftsleiter der Energieagentur findet den Vergleich mit den Hollywood-Blockbustern durchaus zutreffend. «Natürlich wollen wir mit dem Slogan etwas polarisieren», sagt Marco Zahner und fügt schmunzelnd bei: «Aber es passt doch: Die Situation ist brenzlich, die Zeit ist knapp, aber am Schluss retten wir die Welt.»

Mit der knackigen Botschaft zielt Marco Zahner auf den Kern der Energiewende: «Wir haben 26 Jahre Zeit, um wirklich Netto-Null 2050 umgesetzt zu haben, das wird extrem sportlich.» Der Geschäftsleiter der Energieagentur betont deshalb:

«Wir müssen wirklich jetzt anfangen, vorwärtszumachen und jetzt die Weichen richtig stellen.» Um das hochgesteckte Ziel zu erreichen, müssten jetzt die notwendigen Massnahmen sauber geplant werden. «Wenn ich heute eine Heizung ersetze, hält die mindestens 20 Jahre. Dann bin ich schon sehr nahe an 2050, also sollte ich mich nicht für die falsche Heizung entscheiden.»

*«Wir müssen jetzt die Weichen richtig stellen.»*

#### Bald ein Nachhaltigkeitskongress

Am Energiekongress sind grundsätzlich alle interessierten Leute willkommen, das eigentliche Zielpublikum umschreibt Marco Zahner mit «Entscheidungsträger aus der Wirtschaft, insbesondere aus KMU; Gemeindevertreter wie Leute aus Energiekommissionen oder Gemeinderäte; und die ganzen Versorger.» Die Themen sind bewusst sehr breit angelegt, noch läuft der Anlass unter dem Namen Energiekongress, Marco Zahner kann sich aber gut vorstellen, dass in wenigen Jahren auch der Namen offener formuliert wird und dann vielleicht von einem Nachhaltigkeitskongress gesprochen wird.

«Unser Publikum besteht hauptsächlich aus Leuten, die professionell in einem Bereich von Nachhaltigkeit tätig sind.» Neben dem Energiekongress organisiert die Energieagentur weitere Anlässe, darunter viermal jährlich den Energietreff SG, an denen vor allem Handwerker, Berater und Planer aus den Bereichen Architektur, Bauen und Energie teilnehmen. Im Schnitt sind 80 Leute vor Ort und etwa noch einmal so viele verfolgen den Livestream. Diese Anlässe wurden bisher stets in St.Gallen durchgeführt; neuerdings wird der Event auch in den Regionen organisiert; ein erster Anlass fand gerade in Rapperswil-Jona statt.



#### Neue Themen am Horizont

Wenn die Energieagentur ihren Job gut macht, müsste sie 2050 überflüssig sein. Wird sie nach geschaffter Energiewende also aufgelöst? «So weit reicht unsere Strategie noch nicht», meint Marco Zahner. Doch vermutlich dürfte das Kompetenzzentrum mit erweitertem Auftrag weiter bestehen: «An uns wird von verschiedenen Seiten der Wunsch herangetragen, dass wir uns noch um andere Themen als nur Energie kümmern.» Dazu gehören die Kreislaufwirtschaft, Biodiversität und ganz generell Anpassungen an den Klimawandel.

**Text:** Philipp Landmark

**Bilder:** Marlies Beeler-Thurnheer, Pixabay

# Know-how für die Gemeinden nutzen

Die St.Galler Gemeinden sind ein Träger der Energieagentur. Der Tübacher Gemeindepräsident Michael Götte erklärt, welchen Nutzen die Kommunen von diesem Modell haben.

**Michael Götte, die Energieagentur wurde ursprünglich aus einem kantonalen Amt herausgelöst. Wieso sind auch die Gemeinden, die Sie im Aufsichtsgremium vertreten, ein Träger?**

Weil auch sie sich mit dem Thema Energie auseinandersetzen müssen, ihnen aber das Know-how fehlt. Es gab vor 15 Jahren, als die Idee aufkam, die Energieagentur zu verselbstständigen, schon einzelne Regionen, die etwas machten, das Energietal Toggenburg etwa. In anderen Regionen diskutierten Kommunen, ob sie etwas Ähnliches aufbauen sollen. Es zeigte sich aber, dass es effizienter wäre, sich der Energieagentur anzuschliessen und das dortige Wissen für verschiedene Gremien der Gemeinden zu nutzen.

**Der Kanton hat der Energieagentur bei der Verselbstständigung einen Leistungsauftrag und einen Fördertopf mitgegeben. Was machen Gemeinden?**

Der Kanton führt seinen Fördertopf nicht einfach so, er hat eine gesetzliche Grundlage und Vorgaben vom Bund. Die Energieagentur wickelt das für den Kanton ab. Bei den Gemeinden läuft es teilweise gleich, wenn ich auf das Beispiel meiner Gemeinde Tübach verweisen darf: Seit es die Energieagentur gibt, hat auch Tübach einen Fördertopf, den wir jedes Jahr mit 50'000 Franken speisen. Die Abwicklung läuft ebenfalls über die Energieagentur. Die prüft, ob ein Gesuch unserem Förderreglement entspricht.

**Die Gesuche werden von Profis begutachtet; die Gemeinde kann sich aus dem Schussfeld nehmen.**

Wesentlich ist der Blick der Profis.

**Was fördert Tübach – Massnahmen, die der Kanton auch unterstützt?**

Die Fördermöglichkeiten haben wir immer wieder angepasst. Als der Bund die Einspeisevergütungen für Photovoltaikanlagen strich, haben wir diese in abgeschwächter Form über unse-

ren Topf noch weitergeführt. Wir haben auch Photovoltaik-Anlagen oder Wärmepumpen-Heizungen gefördert. Manchmal unterstützen wir auch spezielle Projekte, die nicht Standard sind, aber im Sinne der Energieeffizienz oder sonst wie sinnvoll sind. Es gibt einen Artikel in unserem Förderreglement, der uns etwas Spielraum offenlässt.

*«Das Netz muss jemand bezahlen – das ist am Schluss der Endverbraucher.»*

**Dieser Topf wird jedes Jahr an der Gemeindeversammlung bewilligt; die Bürger unterstützen diese Fördermassnahmen also.**

Genau, das sind jedes Jahr 50'000 Franken Steuergelder. Es gab einzelne Jahre, als wir kein Geld sprachen, weil es genug im Topf hatte. Zu Beginn wurde die Förderung gut genutzt, dann gab es eine Phase, als wir kaum Geld benötigten. In den vergangenen Jahren wurden die Einlagen ungefähr auch wieder ausgegeben.

**Die SVP Schweiz bekämpft das Energiegesetz, über das wir am 9. Juni abstimmen, weil es zu höheren Strompreisen und einer Entmündigung des Volks führe. Als SVP-Nationalrat stehen Sie auf der Seite ihres Bundesrats Albert Rösli, der für das Gesetz weibelt.**

Nicht ich allein, die SVP St.Gallen hat im Verhältnis zwei zu eins die Ja-Parole zum Energiegesetz beschlossen. Das Gesetz ist definitiv nicht das Gelbe vom Ei, aber ein Schritt in die richtige Richtung. Für das Gesetz spricht insbesondere, dass im Bereich Wasserkraft rasch Ausbauten ermöglicht werden.



Michael Götte ist Gemeindepäsident von Tübach und als Vertreter des Verbands St.Galler Gemeindepräsidenten Vorsitzender Geschäftsführer der Energieagentur St.Gallen. Die vier Träger der Energieagentur stellen je einen Gesellschafter als oberstes Gremium; die Geschäftsführung nimmt die Aufsicht analog einem Verwaltungsrat wahr. Die operativen Geschäfte obliegen Geschäftsleiter Marco Zahner.

#### Warum ist es nicht das Gelbe vom Ei?

Es gibt Punkte, die von der SVP Schweiz zu Recht kritisiert werden. Etwa der Naturschutz oder die Kostenfrage. Wenn ich kurz einen anderen Hut anziehen darf ...

#### ... gerne.

Ich bin auch Präsident des Elektrizitätswerkeverbands St.Gallen-Appenzell. Die Verteilnetzbetreiber sind politisch zu einem grossen Teil für das Energiegesetz, doch wir wissen auch um die Kosten, die auf uns zukommen. Wir müssen im grossen Stil Netzverstärkungen machen, um Photovoltaik-Strom oder Windenergie zu transportieren. Das Netz muss jemand bezahlen – das ist am Schluss der Endverbraucher.

*«Wir können rasch einen Beitrag an die Versorgungssicherheit leisten.»*

#### Wir müssten das Netz aber auch verstärken, wenn der Mehrbedarf aus Atomkraftwerken käme.

Wir müssten das Netz ohnehin verstärken, ja, aber nicht so extrem, wie es nun teilweise nötig wird – und hauptsächlich an bestehenden Orten. Vor drei Wochen ging in Tübach eine der grössten Photovoltaik-Anlagen im Kanton ans Netz. Das ist toll, aber wir mussten dort für mehrere hunderttausend Franken die Trafostation ausbauen, die zum Glück mit hoher Leistung in der Nähe schon vorhanden war. Solche Beispiele gibt es landauf, landab hunderte.

#### Aber trotzdem sehen Sie überwiegende Vorteile im Energiegesetz. Weil man schnell etwas machen kann?

Wir können rasch einen Beitrag zur Versorgungssicherheit leisten. Es gibt verschiedene Unternehmen, gerade Industriebetriebe, die auch darum in der Schweiz sind, weil es hier eine sichere und zuverlässige Energieversorgung gibt. Und ich stimme auch aus Gründen der Technologieoffenheit zu. Ich habe nichts gegen Wind- oder Solarenergie.

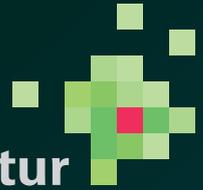
#### Das Energiegesetz will explizit keine neuen Kernkraftwerke.

Ich glaube nicht, dass wir langfristig unseren Energiebedarf decken können, ohne auch wieder über das Thema Atomkraft zu reden.

#### So schnell werden wir keine neuen Atomkraftwerke bekommen. Aufgrund der langen Bewilligungsverfahren und aufgrund der Kosten, die private Investoren abschrecken dürften.

Allenfalls müsste die öffentliche Hand investieren. Jedenfalls werden künftige Atomkraftwerke mit einer ganz anderen Technologie arbeiten als die Kraftwerke, die wir seit einer Generation haben. In diesem Bereich hat sich viel bewegt. In der Schweiz haben wir in den vergangenen Jahren aber in der Folge des postulierten Atomausstiegs die Forschung dazu vernachlässigt. Da müssen wir wieder aufholen.

Text: Philipp Landmark  
Bilder: zVg



# 11. Energiekongress 2024

## Mission impossible – Auftrag angenommen!

Freitag, 7. Juni 2024  
Olma Messen St.Gallen  
[energiekongress.ch](http://energiekongress.ch)

Jetzt anmelden:  
[energiekongress.ch](http://energiekongress.ch)



### Ist die Energiewende eine Mission impossible?

Gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Wirtschaft sowie Fachpersonen stellen wir uns dieser Herausforderung. Wir beleuchten Technologien, Rahmenbedingungen und suchen nach transformativen Lösungen. Gestartet wird der Tag mit einer Keynote von Thomas Rau, Architekt und Buchautor, Amsterdam (NL) und einem Talk,

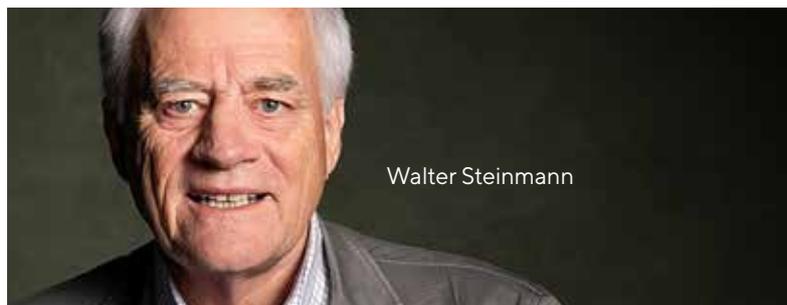
gefolgt von prägnanten Impulsreferaten. Nach dem Mittagessen folgen spannende, interaktive Foren zu Mobilität, Kreislaufwirtschaft und Versorgungssicherheit. Erleben Sie einen Tag voller Ideen und Lösungsmöglichkeiten, um die Energiewende aktiv zu gestalten.

# «Austausch zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik»

Der St.Galler Regierungsrat Marc Mächler und der ehemalige Direktor des Bundesamtes für Energie Walter Steinmann erläutern im Gespräch, warum der Kanton am 19./20. Juni 2024 den ersten St.Gallen Hydrogen Summit durchführt.



Marc Mächler



Walter Steinmann

**Marc Mächler, die Schweiz wird dieses Jahr ihre Wasserstoffstrategie veröffentlichen; andere Länder wie Deutschland, Österreich oder Italien haben bereits eine. Wieso veranstaltet nun der Kanton St.Gallen einen internationalen Summit zum Thema Wasserstoff?**

**Marc Mächler:** Der Kanton St.Gallen ist nicht nur geografisch mit seinen Nachbarregionen eng verbunden, sondern hat auch ähnliche Traditionen – sowie viel Unternehmergeist. Die Bodenseeregion zählt zu den hoch kompetitiven Industrieregionen Europas. Gemeinsam sollten wir die aktuellen Herausforderungen in der Energie- und Klimapolitik angehen und insbesondere beim Wasserstoff einen engen Austausch zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik pflegen, um unsere Industrieunternehmen und die Versorgungswirtschaft langfristig mit Energie versorgen zu können. Der St.Gallen Hydrogen Summit ermöglicht diesen Austausch auf den verschiedenen Ebenen.

*«Energie ist für unsere Wirtschaft ein entscheidender Inputfaktor.»*

**Walter Steinmann, Sie waren bis 2016 BFE-Direktor. Was ist die Bedeutung von Wasserstoff und synthetischen Gasen für die Schweiz bei der Erreichung einer klimaneutralen Schweiz?**

Die Klima- und die Energiestrategie 2050 setzen klare Ziele für die nächsten Jahrzehnte. Wir müssen bis 2050 den CO<sub>2</sub>-Ausstoss auf netto Null reduzieren. Energieeffizienz sowie der Zubau erneuerbarer Energien stehen dabei im Zentrum.

**Was ist die Bedeutung für St.Gallen?**

**MM:** Der Kanton St.Gallen ist ein traditioneller Industriekanton, dessen Firmen sich immer wieder an sich ändernde Rahmenbedingungen angepasst haben und zur Weltspitze gehören.

Energie ist für unsere Wirtschaft ein entscheidender Inputfaktor: Die Kantonsregierung ist interessiert, dass die aktuelle Energiewende gemeistert wird und unsere Unternehmen eine nachhaltige Energieversorgung, wie grünen Wasserstoff, zur Verfügung haben.

**Die Rede ist häufig von Energieautarkie. Woher stammt der Wasserstoff für die Schweiz aktuell und woher zukünftig?**

**WS:** Üblicherweise wurde Wasserstoff bisher aus Erdgas hergestellt, ist also mit CO<sub>2</sub> belastet. Nun kommen aber erste Businessmodelle, die für die Herstellung von Wasserstoff Strom aus Wasserkraftwerken verwenden. Dieser wird direkt bei den Kraftwerken produziert, sodass keine Netzgebühren anfallen. Vermutlich wird aber in der Schweiz nicht genügend überflüssiger Grünstrom vorhanden sein, sodass unser Land wie wohl ganz Europa mittelfristig grünen Wasserstoff importieren muss.

**Woher kommt er für den Kanton St.Gallen?**

**MM:** In St.Gallen wird bereits heute bei einem Wasserkraftwerk Wasserstoff hergestellt; einzelne Firmen sind beim Pionierunternehmen H2 Energy AG engagiert. Mittelfristig ist es uns wichtig, dass der Kanton an die grossen Wasserstoff-Pipelines optimal angeschlossen ist, damit Wirtschaft und Bevölkerung diese neue Energieform bei Bedarf nutzen können. Wir setzen uns dafür ein, dass die Oleodotto-Pipeline (ehemals Ölpipeline von Genua nach Ingolstadt) umgerüstet wird und die Ostschweiz, aber auch Bayern, Baden-Württemberg und das Vorarlberg mit Wasserstoff aus dem Süden versorgen kann.



# Ein Dach ist ein potenzielles Kraftwerk

An der Wittenbacher Eigenmann-Gruppe lässt sich exemplarisch ablesen, wie veränderte Anforderungen an Energie-Effizienz und Nachhaltigkeit das Angebot der Wirtschaft verändern.



Andreas Eigenmann mit Solarmodulen, die ein Dach in ein Kraftwerk verwandeln.

Die Eigenmann-Geschichte reicht ins Jahr 1900 zurück, «mein Urgrossvater hat damals als Dachdecker angefangen», sagt Andreas Eigenmann, der heute die Geschicke des Unternehmens leitet. Vor 124 Jahren musste ein Dach primär eines sein: dicht. «Isolationen waren noch lange Zeit kein Thema», weiss der Urenkel.

Hundert Jahre später, nach dem Millennium, begann die Schweiz ernsthaft über Energie-Sparen nachzudenken. Andreas Eigenmann, der 1999 die Meisterprüfung als Dachdecker abgelegt hatte, besuchte 2007 eine Ausbildung zum Energieberater. Es war der Pilotkurs vom Branchenverband Polybau, die Absicht war klar, wie sich Andreas Eigenmann erinnert: «Die Leute, die an der Gebäudehülle arbeiten, müssen zum Thema Energie etwas sagen können.»

### Solartechnik für warmes Wasser

Zu jener Zeit wurde auch die Idee, die Energie der Sonne zu nutzen, populär. Allerdings ging es damals noch nicht um die Stromproduktion, sondern darum, mithilfe der Sonnenenergie warmes Wasser zu produzieren. «Solarthermie war eine grosse Geschichte», sagt Andreas Eigenmann, der 2008 selbst in dieser Nische tätig wurde. «Oben auf dem Dach zwei Sonnenkollektoren zu installieren, war kein Problem», erklärt der Dachdeckermeister, «aber unten im Keller, bei der Heizung, fehlte mir teilweise das Wissen.

Die Fragezeichen liess die Unternehmerfamilie nicht lange unbeantwortet. Seit die Brüder Andreas und Christian Eigenmann im Jahr 2000 die Firma von ihrem Vater übernahmen, war das Unternehmen bereits in die beiden Bereiche Haustechnik/Sanitär und Gebäudehülle mit Bedachung und Spenglerei aufgeteilt. Nun holten sie sich zusätzliches Know-how an Bord und gliederten dem Sanitärbereich noch eine Sparte Heizung an.

*«Unten im Keller, bei der Heizung, fehlte uns teilweise das Wissen.»*

### Boom der Photovoltaik

Eine Zäsur war kurz darauf die Nuklearkatastrophe in Fukushima 2011. «Dann ging der Solarboom los», sagt Andreas Eigenmann, «die Solarthermie war vorbei, dafür ist die Photovoltaik rasant angestiegen.» Das Unternehmen hatte da schon erste Erfahrungen mit Solarmodulen für die Stromproduktion gemacht.

Andreas Eigenmann hatte sich ab 2007 mit Solarstrom auseinandergesetzt, «ein Kollege in meiner Erfa-Gruppe hat mich mit dem Thema Photovoltaik angesteckt.» Die Solarthermie ist inzwischen weitgehend verdrängt worden – «was nicht heisst, dass Solarthermie nicht sinnvoll ist, etwa bei einem Hotel mit grossem Warmwasser-Verbrauch.» Für Privathaushalte sei aber insbesondere seit dem Aufkommen der Elektromobilität die Produktion von Solarstrom sinnvoller. «Man könnte auch beides machen», erklärt Andreas Eigenmann, «aber dafür sind die Dächer eines Einfamilienhauses zu klein.»

### ... sonst macht es ein Anderer

Als die Nachfrage nach Photovoltaikanlagen anstieg, sind die meisten Elektriker nicht auf den Zug aufgesprungen. «Die hatten Angst vor der Arbeit auf dem Dach, vorrangig bei In-Dach-

Anlagen», vermutet Andreas Eigenmann. Das Dach eines Gebäudes ist ein sensibler Bereich, sowohl ein Flachdach als auch ein Steildach. Man muss wissen, wie man sich auf einem Dach bewegt und wie dort etwas befestigt werden kann. «Ich habe keine Angst vor der Anforderung, eine solche Anlage zu installieren, ich weiss, was dicht heisst. Aber für mich war die Elektro-Installation im Keller ein Buch mit sieben Siegeln.»

Der Berufsverband Gebäudehülle Schweiz sensibilisierte seine Mitglieder schon früh, dass die Dächer auf der Südseite künftig mit Solarmodulen gedeckt werden könnten, die klassischen Dachdecker würden dann nur noch die Nordseite mit Ziegeln eindecken. Die Hälfte des Dachs würde jemand anderes machen, wenn es die Dachdecker nicht tun. «Wir merkten, dass wir nicht abseitsstehen können, sondern uns weiterentwickeln müssen», erinnert sich Andreas Eigenmann. «Die Nachfrage der Kunden nach Photovoltaik war da, also stellte sich für uns die Frage, ob wir diese Leistungen extern einkaufen oder selbst anbieten.»

*«Wir merkten, dass wir nicht abseitsstehen können, sondern uns weiterentwickeln müssen.»*

### Strom intelligent selbst brauchen

Den Umgang mit Strom mussten Dachdecker wie Andreas Eigenmann erst lernen. Den Löwenanteil machten Ableitungen vom Dach bis in den Keller aus, dort musste der Dachdecker dann aber einen Elektriker beiziehen. Diese Arbeiten sind heute auch wesentlich komplexer als zu Beginn des Solarbooms. «Bis vor ein paar Jahren war es simpel, da hat man einfach Photovoltaik-Strom produziert und ins Netz eingespielen», sagt Andreas Eigenmann. «Heute geht es zuerst darum, den selbst produzierten Strom im Haus intelligent zu brauchen.»

Gerade die Diskussion um eine mögliche Mangellage habe die Leute etwas eingeschüchtert, beobachtet Andreas Eigenmann, darum sei der Wunsch, autark zu sein, stärker geworden. Heute werden oft Stromspeicher im Haus verbaut und auch die Möglichkeit vorgesehen, ein Haus zwischenzeitlich vom Netz abzukoppeln, um den eigenen Strom direkt nutzen zu können.

Um die Verkabelung auf dem Dach bis und mit dem Anlagenschalter im Wechselrichter nicht jedes Mal an einen Elektriker vergeben zu müssen, hat sich Andreas Eigenmann erneut weitergebildet und 2013 die nach dem Artikel NIV 14 benannte Bewilligung im Bereich der Niederspannungsinstallationen für Installationsarbeiten an besonderen Anlagen erlangt.

### Eigene Einheit für Energie

Anfangs lief die Photovoltaik noch nebenher, heute ist Energie ein eigenes Standbein des Unternehmens, das eigentlich eine Gruppe aus mehreren Firmen ist. Die Eigenmann AG Bedachungen Spenglerei ist mit rund 30 Mitarbeitern der grösste Bereich, er wird von Andreas Eigenmann geführt, der gleichzeitig auch der Gruppe vorsteht. Bei der Eigenmann AG Sanitär und Heizung mit zehn Köpfen leitet Alexander Schnetzer die Geschäfte. Für die Anfang 2023 gegründeten Eigenmann AG Energie wurden Mitarbeiter mit grosser Expertise beim



Andreas Eigenmann zeigt den Aufbau eines gedämmten Dachs.

Strom an Bord geholt: Geschäftsleiter Fabian Felix, sein Stellvertreter Thomas Oehler, und Fabrizio Di Benedetto, der Service und Beratung des Bereichs Energie leitet. Total sind hier elf Mitarbeiter beschäftigt: «Fünf sind Elektriker, sechs arbeiten auf dem Dach», sagt Andreas Eigenmann.

Die Unterteilung in verschiedene Einheiten betont die Firmengruppe nicht, nach aussen tritt sie als Eigenmann auf, «wir haben einen Brand und eine Website», sagt Andreas Eigenmann, «das ist im Marketing einfacher, als wenn wir mit verschiedenen Gesellschaften auftreten.»

*«Die Solarthermie war vorbei, dafür ist die Photovoltaik rasant angestiegen.»*

#### **Mit Erfahrung punkten**

Als der Krieg in der Ukraine ausbrach, nahm der Photovoltaik-Zug nochmals Fahrt auf, und nun versuchten viele Leute, auch noch aufzuspringen. Es wurden etliche neue Firmen aus dem Boden gestampft, die jetzt am Markt um Kunden buhlen. Die Offerten verschiedener Anbieter können heute erstaunlich grosse Preis-Differenzen aufweisen. Ein Grund ist, dass nicht überall die gleichen Leistungen ausgewiesen werden und etwa die Wechselstrominstallationen oder das Baugerüst in der einen oder anderen Aufstellung fehlen.

«Wir haben die Entwicklung schon länger mitgemacht und haben die Erfahrung», sagt Andreas Eigenmann. Das gut ausgelastete Unternehmen kann heute eine Wärmepumpe und eine Photovoltaikanlage als «perfektes Traumpaar» anbieten, das Know-how dafür wurde über Jahre aufgebaut. «Wir haben kurze Wege: Wenn die Abteilung Energie eine Frage zum Dach hat, holen sie die Expertise hier bei mir im Büro. Und wenn die Leute von der Gebäudehülle ein Anliegen haben, fragen sie die Kollegen in der Sparte Energie.» Die Gebäudehülle ist heute nicht nur ein warmer Pulli fürs Haus, sondern auch ein Kraftwerk.

#### **Kompetente Planung**

Wird eine Photovoltaikanlage projektiert, machen Profis wie Thomas Oehler basierend auf den Unterlagen des Architekten einen Plan, um die Module auf einem Dach optimiert für eine maximale Ausbeute anzuordnen. Die Ausrichtung und die Anzahl der Module und damit auch die zu erwartende Leistung werden so festgelegt. Fehlt ein Plan vom Architekten, fliegt Oehler mit einer Drohne übers Dach und nimmt neben den Massen auch alle Hindernisse wie Ausstiege, Belüftungsröhre, Gitter oder Abläufe auf.

Die saubere Planung ist nicht nur Grundlage für die Arbeit der eigenen Firma, sie ist auch Teil des Baubewilligungsverfahrens sowie Grundlage für Fördermittel des Bundes. Bevor solche Gelder gesprochen werden, muss ein unabhängiger Kontrolleur bestätigen, dass die angegebene Leistung wie geplant auf dem Dach installiert wurde. «Der bürokratische Aufwand pro Anlage ist gross, unabhängig von der Grösse», sagt Thomas Oehler.

### Investieren und profitieren

Steht eine Gebäudesanierung an, dann rät Andreas Eigenmann Hausbesitzern, zuerst die Gebäudehülle fit zu machen, «das ist der Königsweg». Wenn neue Fenster eingesetzt und die Fassaden und das Dach isoliert werden, könne der Energieverbrauch um fast die Hälfte reduziert werden. Danach können allenfalls ein neues Heizsystem und eine Photovoltaikanlage installiert werden. In Summe können sich die Investitionen bei einem Einfamilienhaus schnell auf mehrere hunderttausend Franken belaufen. Für Andreas Eigenmann ist es deshalb verständlich, dass Hausbesitzer Investitionen aufschieben oder etappieren. Damit würden Hausbesitzer aber auch erst später von Einsparungen für fossile Brennstoffe oder von Vergütungen für eingespeisten Solarstrom profitieren. «Steigende Energiepreise helfen uns», erklärt Andreas Eigenmann, «bei steigenden Strompreisen lohnt es sich, selbst Strom zu produzieren, und wenn die Öl- und Gaspreise klettern, wird es interessanter, mit einer Wärmepumpe zu heizen.»

Bei Wärmepumpen empfiehlt Eigenmann Erdwärme, obwohl die Investitionen höher sind: «Von der Wirtschaftlichkeit her gesehen ist eine Bohrung für eine Erdsonde sinnvoller.» Eine Bohrung sei zwar teuer, aber bei einer Erdsonde müsse man weniger Strom zuführen, um Heizenergie zu erhalten, als bei einer Luft-Wärmepumpe. «Man kann aber aus geologischen Gründen nicht überall bohren, dann bleibt als Alternative die Wärmegewinnung aus der Umgebungsluft.» Bei allen Sanierungsvorhaben sei es wichtig, dass das Big Picture stimme, betont Andreas Eigenmann, «die Investitionen sollen wirkungsvoll sein». Dort, wo man wenig erreiche und der Nutzen teurer Investitionen bescheiden bleibe, dürfe man auch auf eine Massnahme verzichten.



### Solateure als neuer Beruf

Dass Spezialisten für die Gebäudehülle sich auch zu kompetenten Anbietern für Photovoltaik entwickeln, ist typisch für die Branche. So sehr, dass daraus nun ein neues Berufsfeld entstanden ist: Ab diesem Sommer werden erstmals die neuen Berufsbildungen für Solarinstallateure (dreijährige Lehre mit Eidg. Fähigkeitszeugnis) und Solarmonteure (zweijährige Lehre mit Eidg. Berufsattest) gestartet. Die überbetriebliche Ausbildung erhalten die Solateure in Uzwil, Grenchen und Les Paccots. Auch die Eigenmann AG Energie wird künftig solche Solateure ausbilden. Die neue Lehre ist noch nicht breit bekannt, der Andrang hält sich vorerst in Grenzen. Mehr Fachleute braucht es aber: Um die Ziele der Energiewende zu erreichen, müssen mehr Solaranlagen realisiert und mehr Gebäudehüllen saniert werden. Andreas Eigenmann schätzt, dass die Zahl der heute in der Branche tätigen Fachleute nahezu verdoppelt werden muss, um die Energiewende zu stemmen.

**Text:** Philipp Landmark  
**Bilder:** Thomas Hary

PROVIDA  
academy

Mitarbeitergespräch

Vertragsrecht

(Früh-) Pensionierung

«KI» und Recht

Employer Branding



Diese und weitere  
Themen erwarten Sie  
in unseren Seminaren.

Informieren  
und anmelden!



provida-academy.ch



# Optimierte Konzepte für die Eisenbahn von morgen

Stadler macht die Herstellung und den Betrieb von Zügen nachhaltiger, dafür bietet der Thurgauer Zugbauer auch alternative Antriebskonzepte mit Batterien oder mit Wasserstoff an.

Eisenbahnen, das weiss jedes Kind, sind per se das umweltfreundlichste Verkehrsmittel. Warum das so ist, kann Ansgar Brockmeyer (Bild), der Divisionsleiter Verkauf und Marketing sowie stv. Group CEO von Stadler, erklären: «Dafür gibt es drei technische Gründe: Erstens fährt ein Zug mit einem Stahlrad auf einer Stahlschiene; das hat den Vorteil einer sehr niedrigen Reibung. Zweitens macht ein Zug das, was auch Radrennfahrer machen: Er fährt im Windschatten. Nur das erste Fahrzeug muss den aerodynamischen Luftwiderstand überwinden, die anderen fahren im Windschatten. Und drittens ist die Eisenbahn spurgebunden; man kann sie also relativ einfach elektrifizieren und den Zug so lokal emissionsfrei machen.»

In einem Bahnland wie der Schweiz werden diese Vorteile genutzt. Das Netz ist vollständig elektrifiziert; mit Ausnahme weniger Rangierfahrten oder sporadischer Museumszüge fahren alle Personen- und Güterzüge zu 100 Prozent elektrisch. «Da ist die Schweiz einzigartig», sagt Brockmeyer. «Auch deshalb ist ›Swiss Made‹ in anderen Ländern ein gutes Argument.» Nicht überall sind aber Schweizer Gegebenheiten mit engen Zugfolgen in dicht besiedelten Agglomerationen und überall verfügbarem Strom anzutreffen. Deshalb erarbeitet Stadler seit jeher individuelle, auf die Kundenbedürfnisse angepasste Lösungen. Früher war dies fokussiert auf die Herstellung von Rollmaterial; inzwischen bietet Stadler ganze Konzepte an.

*«Wir können unter einer Oberleitung elektrisch fahren und während der Fahrt die Batterie laden.»*

#### Effiziente Teilelektrifizierung

«Was Stadler aktuell in einigen Ländern empfiehlt, ist die Teilelektrifizierung einer Strecke», sagt Ansgar Brockmeyer. Er verweist auf ein aktuelles Beispiel in Norwegen, einem der wichtigsten Märkte des Schweizer Zugbauers: Vor allem im Süden des Landes mit grösserer Bevölkerungsdichte sind seit vielen Jahren mehrere Generationen von Flirt-Kompositionen («flinker leichter Intercity- und Regional-Triebzug») als Regional- und auch als Fernverkehrszüge im Einsatz, «die Hälfte der etwa 300 aktuellen Regionalzüge sind Flirt von Stadler» sagt Brockmeyer, «auch die nächste Generation der Fernverkehrszüge hat die norwegische Bahn bei uns bestellt.» Viele dieser Züge werden unter einer Oberleitung fahren; einige der 200 Stundenkilometer schnellen Flirt Nordic werden aber trimodal ausgelegt, sie können elektrisch, mit Dieselaggregat oder mit Batterie fahren. In dem grossen Land gibt es noch etliche Strecken, die nicht elektrifiziert sind.

Das gilt auch für die Nordlandsbanen, eine über 700 Kilometer lange Linie zwischen Trondheim und Bodø im weniger dicht besiedelten hohen Norden Norwegens. Heute machen sich dort in jeder Richtung täglich zwei Personenzüge auf die fast zehnstündige Fahrt. Im Güterverkehr sind es etwas mehr Züge; die Nachfrage steigt. Alle Züge fahren im Dieselbetrieb. «Da laufen Stadler Euro-Dual-Lokomotiven im Diesel-Modus, deshalb kennen wir die Strecke sehr gut», erklärt Ansgar

Brockmeyer, «es gibt viele Berge, Brücken und auch Tunnels, die schwierig zu elektrifizieren wären.»

Stadler wurde wie auch andere Hersteller eingeladen, ein Konzept für einen klimaneutralen künftigen Betrieb der Strecke vorzuschlagen. Andere Anbieter haben Lösungen mit Wasserstoff eingereicht oder auch eine durchgehende Elektrifizierung vorgeschlagen. Stadler hat ein Konzept entwickelt, das eine Batterie-gestützte Lösung vorsieht – auch, weil entlang der Strecke nicht überall Strom verfügbar ist.

*«Alle Zahlen kommen auf den Tisch. Damit gibt es zum Glück keinen Ideologie-Streit.»*

#### Die wirtschaftlichste Lösung

«Über die Strecke verteilt sind etwa 40 Abschnitte mit Oberleitung vorgesehen», erläutert Ansgar Brockmeyer. Diese Strom-Inseln sind oft dort, wo es Steigungen hat, die den Energiebedarf eines Zugs erhöhen; so kann der Antrieb direkt mit Strom versorgt werden, während gleichzeitig die Batterie geladen wird.

Die norwegische Eisenbahndirektion hat alle Konzepte analysiert und die Wirtschaftlichkeit geprüft, «die Norweger haben unser Konzept ausgewählt. Das wird nun in den norwegischen Verkehrswegeplan geschrieben».

Je nach Auslastung einer Strecke sind oft hybride Konzepte am besten, das müsse aber man jeweils im Einzelfall untersucht werden, wie Brockmeyer betont. «Für die Nordlandsbanen ist die Teilelektrifizierung die wirtschaftlichste Lösung.»

Verdient hat Stadler mit der erfolgreichen Vermittlung dieser Erkenntnis noch nichts. «Wir haben uns am Ideenwettbewerb beteiligt, um mit einem optimalen Konzept das Vertrauen in uns zu stärken.» Freilich: Wenn demnächst basierend auf diesem Konzept ein neuer Auftrag ausgeschrieben wird, kann Stadler Fahrzeuge konfigurieren, die diesen Anforderungen entsprechen dürften: Triebwagen aus der erfolgreichen Flirt-Plattform, aber auch verschiedene vier- und sechsachsige Lokomotiven, die während der Fahrt unter Oberleitung Akkus aufladen, die dann auf fahrdrahtlosen Abschnitten die Antriebsenergie für die Elektromotoren liefern.

#### Fahren und gleichzeitig laden

Züge mit Batterien gibt es in der Eisenbahngeschichte schon lange. Die Preussische Staatsbahn bestellte bereits 1907 Akkutriebwagen für Nebenbahnen; Argumente waren damals primär die niedrigen Betriebskosten. Erst in den 1980er-Jahren sind die letzten Akkutriebwagen vom deutschen Schienennetz verschwunden. Bis Stadler die Idee mit einer modernen Interpretation wiederbelebte – und dabei auch an die eigene Geschichte anknüpfte: Ernst Stadler fing 1943 mit dem Umbau von Feldbahnlokomotiven auf Batteriebetrieb an und legte so den Grundstein für das heutige Unternehmen.

Die heutigen Batteriezüge unterscheiden sich allerdings in wesentlichen Punkten von den historischen Vorgängern,



Der Flirt H<sub>2</sub> produziert im «Powerpack» in der Mitte Strom mit einer Brennstoffzelle.

insbesondere die Batterietechnik hat sich weiterentwickelt. Das machte viele Innovationen möglich, wie Ansgar Brockmeyer erklärt: «Klassische Batteriezüge konnten nur im Depot geladen werden und hatten keinen Stromabnehmer. Wir können unter einer Oberleitung elektrisch fahren und während der Fahrt die Batterie laden.»

### «Heute noch einen Diesel-Zug zu kaufen, ist eine schwierige Entscheidung.»

#### Weltrekord für Batteriezug

In Deutschland bot sich Stadler unverhofft eine gute Gelegenheit, Erfahrungen mit Batterie-Zügen zu sammeln: «Wir haben einen verunfallten Flirt repariert und damit den ersten Prototypen eines Batteriezugs gebaut», sagt Ansgar Brockmeyer. Mit Erfolg: Die Erfahrungen mit dem neuen Konzept wurden auch vom Guinness-Buch der Rekorde dokumentiert; Ende 2021 fuhr der Flirt Akku 224 Kilometer im reinen Batteriemodus, was Weltrekord bedeutete.

Inzwischen stehen seit dem Fahrplanwechsel 2023 die ersten serienmäßigen Batteriezüge Europas im Einsatz. In Deutschlands hohem Norden beteiligte sich Stadler an einer technologieoffenen Ausschreibung für die bisherigen Dieselstrecken des Nahverkehrsverbands Schleswig-Holstein GmbH. Denkbar wären auch Wasserstoff-Lösungen oder eine durchgehende Elektrifizierung gewesen; die Kosten für Tankstellen oder die Oberleitung waren im Angebot aber einzukalkulieren. Wie später in Norwegen schlug Stadler auch hier eine

Teilelektrifizierung vor, «einzelne elektrische Knoten wie den Bahnhof Kiel gab es schon», sagt Brockmeyer, «wir haben zusätzliche elektrische Inseln vorgeschlagen, wo Batteriezüge nachgeladen werden können.» Diese Oberleitungsabschnitte baut jetzt die Netzgesellschaft der Deutschen Bahn, Stadler liefert insgesamt 55 zweiteilige Flirt Akku. «Unser Konzept war in der Gesamtschau das wirtschaftlichste und effizienteste.» Und damit eben auch das nachhaltigste.

#### Strategische Entscheidungen

«Als wir gesehen haben, dass es am Markt tatsächlich ein Potenzial für alternative Antriebe gibt, sind wir strategisch an das Thema gegangen», sagt Ansgar Brockmeyer. Verwaltungsratspräsident Peter Spuhler stellte seinem Team die Aufgabe, eine Produktstrategie für die alternativen Antriebe zu entwickeln. Die Produktentwicklung und der Verkauf nahmen den Ball auf. Bald stellte sich heraus, dass Stadler für längere nicht elektrifizierte Strecken als Diesel-Alternative auch ein Wasserstoff-Fahrzeug im Portefeuille braucht. Fast zeitgleich kam eine konkrete Anfrage aus Kalifornien, wo Stadler gerade Flirt mit Dieselantrieb ablieferte. Die Kalifornier wünschten, dass ein Fahrzeug mit Wasserstoff-Antrieb ausgelegt werde, um zu zeigen, dass das funktioniert.

«Das haben wir gemacht, aber nicht als Prototypen wie beim Batteriezug, sondern als erstes Fahrzeug einer neuen Plattform», erklärt Ansgar Brockmeyer. Das bedeutet, dass die im gewünschten zweiteiligen Flirt eingebaute Antriebs-technik so skalierbar ist, dass damit auch andere Züge ausgerüstet werden können. «Das stellte sich als kluge Entscheidung heraus, denn als Kalifornien Wasserstoff-Züge nachbestellte, wurden vierteilige Züge geordert.»

Die Wasserstoff-Flirt haben ein kurzes Mittelteil, das optisch an die seinerzeitige Lösung bei den Gelenktriebwagen

erinnert. In diesen zusätzlichen «Powerpacks» ist die Wasserstoff-Technik verbaut, der restliche Zug – Batterie, Antriebstechnik, Stromrichter – entspricht einem Flirt Akku. Eine Batterie ist für den Wasserstoffbetrieb zwingend notwendig: «Die Brennstoffzelle kann man nur sehr gleichmässig belasten, deshalb braucht es immer eine Pufferbatterie.» Sollte die Strecke in Kalifornien dereinst elektrifiziert oder auch nur teilelektrifiziert werden, kann das Powerpack aus dem Triebzug entfernt werden, der Zug ist dann ein Flirt Akku. Was der Flirt H<sub>2</sub> zu leisten vermag, steht inzwischen ebenfalls im Guinness-Buch der Rekorde: Im März fuhr die zweiteilige Komposition 46 Stunden lang ohne nachzutanken eine Strecke von 2803 Kilometern.

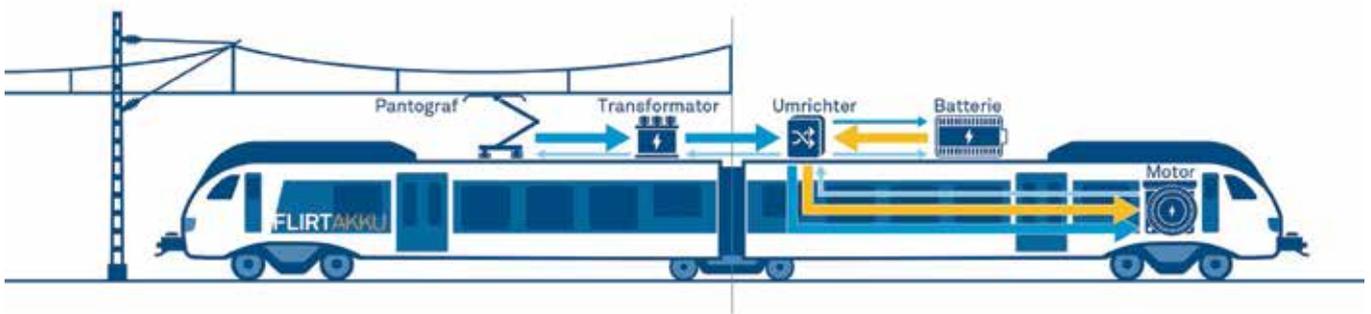
### Zusätzliches Wissen im Team

Wenn alternative Antriebe gefragt sind, verschiebt sich die Schnittstelle zwischen dem Betreiber und dem Hersteller. «Wir als Hersteller müssen viel mehr Betreiber-Wissen haben»,

### Zentrale Produktentwicklung

Im Gegensatz zu den meisten Wettbewerbern ist Stadler grundsätzlich sehr dezentral organisiert; alle Divisionen haben alle Kompetenzen, die sie benötigen, um einen Auftrag abzuwickeln. Deshalb gibt es auch an vielen Standorten grosse Engineering-Teams. Drei Bereiche allerdings sind zentral organisiert: Neben den Finanzen, damit die kommerziellen Risiken der einzelnen Divisionen kontrolliert werden können, gilt das auch für den Verkauf, damit die einzelnen Divisionen nicht plötzlich in einem Markt als Konkurrenten gegenüberstehen. Auch die Produktentwicklung ist zentral organisiert; sie bietet ihre Dienste für die ganze Gruppe an.

Die Entscheidung, welches Produkt bei einer Ausschreibung jeweils angeboten wird, trifft die Produktentwicklung mit dem Verkauf und dem obersten Management. «Alle zwei Wochen treffen wir uns zu einer Verkaufssitzung, an der auch Verwaltungsratspräsident Peter Spuhler dabei ist. Da werden



Beim Flirt Akku (oben) wird bei Betrieb unter Oberleitung der Antrieb mit Strom versorgt und gleichzeitig die Batterie geladen. In Abschnitten ohne Oberleitung speist die Batterie den Antrieb. Die Bremsenergie wird als Strom in die Batterie zurückgeführt. Beim Flirt H<sub>2</sub> (unten) wird der Strom mit Wasserstoff produziert, ansonsten entspricht das Fahrzeug einem Flirt Akku.



sagt Ansgar Brockmeyer. «Wir müssen die Infrastrukturdaten der Strecke haben, damit wir das rechnen können, und eine gewisse Kompetenz, dass wir das rechnen können.»

Diese Kompetenz hatte Stadler vor zehn Jahren noch nicht, «da konnten wir Züge bauen, aber den Betriebseinsatz noch nicht selbst analysieren». Inzwischen versteht sich Stadler längst nicht mehr nur als reiner Zugbauer, sondern als Anbieter von Verkehrslösungen. Dafür musste das Team gezielt mit spezifischem Know-how ergänzt werden.

Für eine bestimmte Strecke ein Antriebskonzept zu entwickeln bedeutet, eine Gleichung mit mehreren Unbekannten zu lösen. «Man muss sowohl die Auslegung der Strecke als auch die Auslegung der Fahrzeuge optimieren, um die beste Wirtschaftlichkeit zu erreichen», erklärt Brockmeyer. Dafür muss fallweise auch in die Fahrplangestaltung eingegriffen werden – etwa dann, wenn reine Batteriezüge zwischen zwei Endbahnhöfen pendeln, wo sie nachgeladen werden: Wenn sie im Endbahnhof weniger als 20 Minuten stehen, reicht manchmal die Zeit für eine schonende Ladung der Batterie nicht.

diese strategischen Fragen miteinander abgestimmt», sagt Ansgar Brockmeyer. «Wenn es um die Auswahl eines Produkts mit alternativem Antrieb geht, dann wird das gerechnet; alle Zahlen kommen auf den Tisch. Damit gibt es zum Glück keinen Ideologie-Streit um die richtige Technologie.»

### Eine neue Generation RegioShuttle

Im Zuge der Strategieentwicklung kristallisierte sich heraus, dass Stadler ein weiteres neues Produkt in der Angebotspalette benötigen wird: Als 2001 Stadler das Adtranz-Werk in Berlin-Pankow übernahm, kam auch die Lizenz für den RegioShuttle zu Stadler. Von diesen einteiligen Dieseltriebwagen wurden rund 700 Stück gebaut, die eines Tages ersetzt werden müssen. «Für genau diesen Verwendungszweck bauen wir nun einen Nachfolger», verrät Ansgar Brockmeyer, «auf der Innotrans im September werden wir das Fahrzeug vorstellen.» An der Fachmesse für Verkehrstechnik, die alle zwei Jahre in Berlin stattfindet, wird Stadler einen neuen, zeitgemässen und wiederum in Berlin gebauten RegioShuttle präsentieren: Der Wagenkasten wird in Leichtbauweise aus Aluminium statt aus Stahl konstruiert, trotzdem wird der Triebwagen die inzwischen

viel strengeren Crash-Normen erfüllen. Und natürlich werden statt Dieselmotoren jetzt alternative Antriebe vorgesehen; spurtstarke Elektromotoren werden ihre Energie aus einer Batterie oder einem Wasserstoff-Aggregat beziehen.

Viele Dieselstrecken sind nicht elektrifiziert, weil nur wenige Züge verkehren und es deshalb nicht wirtschaftlich wäre. Auf solchen Nebenbahnen ist nicht selten der Oberbau technisch so beschaffen, dass die Achslast der Fahrzeuge auf deutlich unter 20 Tonnen pro Achse begrenzt ist – gerade Züge mit Batterien sind aber meistens schwerer. Der RegioShuttle in Leichtbauweise soll hingegen mit unter 18 Tonnen Achslast für all diese Strecken einsetzbar sein.

Eisenbahnfahrzeuge sind darauf ausgelegt, während 30 bis 40 Jahren grosse Laufleistungen zu erbringen. Einzig Verschleissteile wie Räder müssen in diesem Lebenszyklus mehrfach ausgewechselt werden. Ein Zug ist ein langfristiges Investitionsgut; die Bahnen schreiben ihre Fahrzeuge auf 30 oder 40 Jahre ab.

Diese lange Lebenserwartung eines Zugs bedingt auch eine vorausschauende Flottenplanung. «Inzwischen hat fast jedes europäische Land ein Netto-Null-Ziel, das in einem Zeitraum von weniger als 30 Jahren erreicht werden soll. Deshalb sagt Ansgar Brockmeyer: «Heute noch einen Diesel-Zug zu kaufen, ist eine schwierige Entscheidung.»

#### Lacke ohne Lösungsmittel

In jüngerer Zeit hat Stadler wie in St. Margrethen mehrere neue Werke gebaut, die ganz andere energetische Massstäbe set-

zen als ältere Fabriken – und grosse Solaranlagen auf den Dächern haben. Im Innern der Fabriken haben sich viele Produktionsschritte stark verändert, unter anderem wurden vor wenigen Jahren die Lackiereinrichtungen vollständig umgestellt. Heute werden keine Lösungsmittel-basierte Lacke eingesetzt, sondern nur noch Wasser-basierte. «Das war ein sehr schwieriger Prozess, weil die Anforderungen an die Lackqualität sehr hoch sind», sagt Brockmeyer.

Immerhin war Stadler da nicht allein, «die ganze Branche hat Druck gemacht, die Lackhersteller mussten sich etwas einfallen lassen». Für Stadler bestand die Herausforderung darin, alle Fabriken umzustellen. «Wir mussten Spritzkabinen umrüsten, Filter für Wasser und für Luft umstellen oder die Entsorgung neu organisieren.»

*«Die ganze Nachhaltigkeitsbürokratie ist nicht nachhaltig.»*

#### Nachhaltigkeits-Bürokratie

Weil Eisenbahnen per se ökologisch sind, bestand bei Stadler noch nie ein Bedarf nach «green washing». Daher erkannte man auch relativ spät erst die Chancen einer Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Anzeige

Konzert und Theater St. Gallen

st. gallen fest spiele

THE

HAIRY QUEEN

Oper von Henry Purcell  
ab 21.6.24  
Flumserberg  
stgaller-festspiele.ch

Mit grosszügiger Unterstützung:  
Hauptsponsor:  
helvetia

FLUMSER BERG



Dr. Ansgar Brockmeyer ist Divisionsleiter Verkauf und Marketing sowie stv. Group CEO von Stadler. Der Konzern mit Hauptsitz im thurgauischen Bussnang macht etwa 85 Prozent seines Umsatzes mit Rollmaterial; bereits 13 Prozent steuert die Division Service bei. Das Segment Signalling wächst mit aktuell 700 Mitarbeitern schnell.

Schon lange lässt Stadler auch Managementprozesse auditieren oder die Qualitätssicherung zertifizieren. «Wir haben jede Menge Audits und Qualitätssicherungsthemen, die wir hier bedienen, um die Funktionsfähigkeit unserer Prozesse unter Beweis zu stellen», sagt Ansgar Brockmeyer. «Jetzt kommt das ganze Nachhaltigkeitsthema noch dazu. Auch hier müssen wir wieder die Funktionsfähigkeit unserer grundlegenden Managementprozesse nachweisen.» Grundsätzlich helfe die Nachhaltigkeitsdiskussion dem Hersteller eines grünen Produkts, «was nicht hilft, ist, dass die Debatte mit ihren Auswirkungen übers Ziel hinausschießt. Die ganze Nachhaltigkeitsbürokratie ist nicht nachhaltig».

Im Nachhaltigkeitsbericht ist unter anderem festgehalten, dass Stadler-Züge zu 95 Prozent recycelbar sind; würde man die thermische Verwertung der Kunststoffe mitrechnen, kommt man sogar auf 98 Prozent. Das energieintensive Aluminium lässt sich beliebig oft recyceln. Und auch dessen Herstellung kann nachhaltig sein: «Den Aluminium-Produktionsprozess kann ich komplett dekarbonisieren, ich brauche nur Strom und Bauxit», sagt Brockmeyer. «Wenn wir Aluminium kaufen, das mit grünem Strom elektrolysiert wurde, ist dieser Teil des Prozesses CO<sub>2</sub>-frei.»

#### Automatisiertes fahren

Viel hat Stadler in seine digitalen Kompetenzen investiert. Einem strategischen Beschluss folgend, hat Stadler eine eigene Division für Signaltechnik aufgebaut. Früher musste Stadler Zugsicherungs-Technologien ausgerechnet bei

Wettbewerbern einkaufen, «da wollten wir unabhängig werden», sagt Ansgar Brockmeyer. «Wir wollten aber nicht nur ein Me-Too-Produkt entwickeln, sondern Digitalisierungs- und Automatisierungslösungen entwickeln, die unsere Konkurrenten so nicht haben.»

Dank eines Computer-berechneten optimierten Fahrbetriebs können Züge, die zwar noch einen Lokführer haben, teilautomatisiert anfahren und bremsen. Dadurch kann ein Fahrzeug bis zu 50 Prozent Energie einsparen.

Die Technologie ermöglicht es auch, Konzepte für Fahrten ganz ohne Lokführer zu entwickeln. Für die zwei Kilometer lange Zahnradbahn zwischen Rheineck und Walzenhausen testet Stadler gerade Radar-Sensoren, die Hindernisse erkennen sollen – die Bahn verkehrt nicht in einem abgeschlossenen System wie eine U-Bahn; es gibt unterwegs Bahnübergänge und weidende Kühe. Stadler kann im Erfolgsfall vor der eigenen Haustüre eine doppelte Referenz vorzeigen: Zum einen, dass das Unternehmen technologisch führend ist – und zum anderen, dass durch den klugen Einsatz der richtigen Technologie eine bisher defizitäre Bahn gerettet werden kann.

**Text:** Philipp Landmark  
**Bilder:** Reto Martin; zVg

# Der einfache und effiziente Einstieg für KMU in die Nachhaltigkeit

Keine Zeit, kein freies Personal, keine entsprechende Expertise: Gerade für kleine und mittlere Unternehmen wird das Thema «betriebliche Nachhaltigkeit» oft zur Belastung. Mit den Komplettlösungen von SAK Solutions lässt sich diese Pflichtaufgabe ganz leicht in einen entscheidenden Vorsprung verwandeln.

## Keine Ausreden mehr für KMU: Nachhaltigkeit ist ein Wettbewerbsvorteil!

Seit dem Pariser Klimaabkommen von 2015 ist es klar: Es bedarf einer schnellen und massiven Senkung des CO<sub>2</sub>-Ausstosses, um das dort beschlossene 1,5 Grad- bzw. das angestrebte globale «Netto Null»-Ziel zu erreichen. Daher ist Reduktion statt Kompensation gefragt. Bezogen auf Unternehmen umfasst diese Anforderung jedoch nicht nur interne Faktoren wie Energieverbrauch oder Fuhrpark, sondern ebenso alle indirekten Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette wie z. B. Logistik und Teilebestellung. Somit werden auch die Treibhausgas-Bilanzen der jeweiligen Partnerfirmen relevant, zu denen in der Regel kleine und mittlere Unternehmen zählen. Eine CO<sub>2</sub>-Minimierung ergänzt durch entsprechende Lieferantenzertifizierungen ist für KMU daher mittlerweile marktstrategisch unverzichtbar.

## Komfortable Komplettlösungen von der Analyse bis zur Finanzierung

«Wie erreichen wir dauerhaft eine akzeptable CO<sub>2</sub>-Bilanz, so dass wir auch weiterhin als Lieferant gelistet werden?» Diese grundlegende Frage muss sich heutzutage nahezu jedes KMU stellen. Die Antwort lautet: durch konsequente Nachhaltigkeit. Diese Erkenntnis sorgt jedoch in vielen Fällen umgehend für neue Unsicherheit: «Wer soll das bei uns machen? Was genau brauchen wir dafür? Und worauf müssen wir achten?» Um dieses Problem zu lösen, hat die SAK (St.Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG) ein umfassendes Leistungspaket entwickelt, mit dem auch kleine und mittlere Unternehmen einfach und zeitnah den Einstieg in das Thema Energie+ Klima schaffen und so ihren CO<sub>2</sub>-Fussabdruck minimieren können.

Als Gesamtlösungspartner kümmert sich die SAK um alle Aspekte der erforderlichen Anpassungen – von der Erstellung der CO<sub>2</sub>-Bilanz über die Festlegung der Reduktionsziele und die Machbarkeitsplanung bis hin zu Installation, Betrieb und Monitoring. «Jedes Unternehmen bringt ganz eigene Voraussetzungen, Wünsche und Möglichkeiten mit», erläutert Guido Gabriel, Program Manager Energy and Climate Strategies bei der SAK. «Dank unserer grossen Erfahrung erkennen wir innerhalb kurzer Zeit, wo und wie am effektivsten angesetzt werden kann. Entscheidende Faktoren sind hierbei die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstosses, eine Optimierung der Energieeffizienz, der Ausbau erneuerbarer Energien sowie die Eigenproduktion von Strom bzw. Wärme und die damit einhergehenden Kostensen-

kungen. Apropos Kosten: Oftmals scheitern Nachhaltigkeitsprojekte an den benötigten Investitionen. Da uns eine erfolgreiche Umsetzung jedoch ganz besonders am Herzen liegt, haben wir auch hierfür eine kundenorientierte Lösung entwickelt: Über unsere SAK Tochterfirma investerra können wir jedem KMU attraktive Finanzierungsmöglichkeiten eröffnen – ein am Markt einzigartiges Angebot.»

*«Was unsere Kunden besonders zu schätzen wissen: Wir von SAK Solutions sind nicht nur Berater und Planer, sondern auch zuverlässige Finanziere und Umsetzer.»*

## Mit gutem Beispiel voran

Dass die SAK (St.Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG) beim Thema Nachhaltigkeit für KMU nicht nur kompetenter Partner, sondern auch ambitionierter Wegbereiter ist, zeigt sich schon allein an den ehrgeizigen selbstgesteckten Zielen: Bereits 2040 will das Unternehmen in punkto CO<sub>2</sub>-Bilanz «Netto Null» erreicht haben – und damit volle zehn Jahre früher als der Bund. «Das werden wir natürlich nur schaffen, wenn auch unsere Lieferanten sich entsprechend weiterentwickeln», prognostiziert Guido Gabriel. «Aber ich bin sicher, dass diese Rechnung für alle aufgehen wird. Schliesslich erkennen immer mehr KMU das enorme ökologische und wirtschaftliche Potenzial einer optimierten Energieeffizienz. Als aktuelles Beispiel aus unserer Projektpraxis sei hier nur die Dekarbonisierung der Berg-Käserei Gais genannt: Basierend auf einer von der SAK durchgeführten Treibhausgas- und Energieanalyse liessen sich in den letzten Jahren gezielt weitere Verbesserungen umsetzen. So konnte das Unternehmen im Jahr 2023 bereits fast zwei Drittel seines gesamten Wärmebedarfs sowie über ein Drittel des benötigten Stroms aus erneuerbaren Energien gewinnen.»

## SAK SOLUTIONS



«Jetzt kostenloses  
Beratungsgespräch  
vereinbaren!»



[www.sak.ch/co2](http://www.sak.ch/co2)

## Komplettpaket Dekarbonisierung der SAK (St.Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG)

### Messung

Corporate Carbon Footprint  
(Datenerhebung, Bilanzierung und Bericht)

### Planung

Massnahmenplan / Machbarkeit  
(technisch und finanziell) / Energieanalyse  
Zieldefinition

### Finanzierung

Ermittlung Finanzierungsbedarf / Offerte

### Umsetzung

Bauherrenvertretung / Installation / Betrieb

### Monitoring

Massnahmenbewertung und Fortschritts-  
analyse (jährlich)

### Deutliche Energiekosten- und CO<sub>2</sub>-Reduktion, unterstützt durch Analysen und Massnahmenableitungen der SAK:

Die Berg-Käserei Gais AG zählt europaweit zu den modernsten Unternehmen ihrer Art und nutzt neben leistungsstarken PV-Anlagen zusätzlich die Abwärme des benachbarten Rechenzentrums Ostschweiz (RZO). Auf diese Weise gewinnt das Unternehmen mittlerweile 64 % seines gesamten Wärmebedarfs sowie 35 % des benötigten Stroms aus erneuerbaren Energien – Tendenz steigend.





1



2



3

# E-Mobilität: Eine Frage des Gesamtkonzepts

Stockwerk- und Miteigentümergeinschaften sind spezielle KMU und sehen sich zusehends mit der Frage nach E-Ladeinfrastruktur konfrontiert, gepaart mit Strom vom Dach und neuen Verrechnungsmodellen.

Die aktuelle Situation auf den Fahrzeugmärkten führt auch im Thurgau zu einer weiteren Zunahme von E-Autos. Absehbar wird die gleichzeitige Erschliessung mehrerer Parkplätze im Vergleich zur Einzelplatzerschliessung preisgünstiger, weshalb ein koordiniertes Vorgehen zu empfehlen ist. Dazu kommt, dass im Förderprogramm Energie 2024 des Kantons Thurgau Förderbeiträge an die Erschliessungskosten für die Ladeinfrastruktur in Mehrfamilienhäusern ausgerichtet werden und neu auch die Förderung von bidirektionalen Ladestationen für E-Fahrzeuge, gekoppelt mit Solarstromanlagen von Wohngebäuden, zum Tragen kommen.

## E-Infrastruktur wird schon bald «notwendig»

Angesichts der wachsenden Bedeutung der E-Mobilität und dem zunehmenden politischen Druck, muss schon bald von einer sogenannten «notwendigen baulichen Massnahme» der E-Infrastruktur ausgegangen werden, die jeweils durch das einfache Mehr an Versammlungen von Stockwerk- und Miteigentümergeinschaften (MEG) initialisiert werden kann. Diese setzen sich also je länger, desto mehr mit der Frage der Ladeinfrastruktur für E-Fahrzeuge auseinander

und gelangen mit Anfragen zur Installation in ihren Einstellhallen oder Aussenparkplätzen an die jeweilige Verwaltung.

## Photovoltaik mitdenken

Das ist jedoch «nur die halbe Miete», denn erst der Strom vom Dach macht die Nutzung von E-Mobilen lukrativ. Somit muss die Frage immer in Kombination mit einer Photovoltaik-Eigenverbrauchs-Anlage (PVE) diskutiert werden und diese steht im Vordergrund der Überlegungen. Das führt zwangsläufig zu einer weiteren Herausforderung, nämlich dem ZEV (Zusammenschluss zum Eigenverbrauch). Hier übernimmt die Verwaltung die Funktion des Energie-Verteilnetz-Unternehmens (EVU) als Stromverkäufer gegenüber den Stockwerk- bzw. Miteigentümern. Und das rechnet sich!

Denn der selbst produzierte Strom vom Dach ist um ein Vielfaches günstiger als der Bezug vom Netzbetreiber. Hierzu braucht es aber einiges an organisatorischen und reglementarischen Veränderungen. In der Regel beauftragen Stockwerk- und Miteigentümerschaften oder deren Verwaltungen Energie-Spezialisten für die Analyse, Beurteilung und Erarbeitung der technischen und wirtschaftlichen Sachlage im Rahmen eines Gesamtkonzepts. Und das macht Sinn!

Der Energie-Spezialist evaluiert neutral, welche Auslegung und Einbindung der PVE-Anlage für die Stockwerk- und Miteigentümerschaft optimal ist, vergleicht und prüft die infrage kommenden Angebote und erstellt die entscheidungsrelevanten Kosten-Nutzen-Betrachtungen. Die Arbeiten im Rahmen dessen werden im Kanton Thurgau zu 50 Prozent gefördert, sodass die Kostenbelastung für die Verwaltung, d. h. für die Stockwerk- bzw. Miteigentümerschaften, gering ist.



- 1 Die Nutzung von Elektrofahrzeugen nimmt zu – und damit auch die Nachfrage nach Ladeinfrastrukturen.
- 2 Erst der Strom vom eigenen Dach macht die Nutzung von E-Mobilen attraktiv.
- 3 Autor Andreas Koch ist Geschäftsführer des KEEST
- 4 Aufgepasst: In vielen bestehenden Gebäuden sind die Hausanschlüsse nur auf eine beschränkte Leistung ausgelegt.

**Konzeption erfordert viel Know-how**

Es ist wichtig, dass bei der Konzeption und Auslegung einer PVE-Anlage alle kostenrelevanten Faktoren «auf den Tisch kommen». Denn Panels aufs Dach zu montieren, glauben viele zu können, aber es gilt, die infrage kommenden Dachflächen hinsichtlich ihrer Eignung und Tragfähigkeit sowie Kostenrelevanz detailliert zu untersuchen und Machbarkeiten seriös und neutral abzuklären. Das umfasst auch SUVA-bedingte Verpflichtungen, Gerüstbau und Blitzschutz, spezifische Fragen des EVU oder allenfalls individuelle Anforderungen bei der Elektroinstallation. Nebenkosten, die leider bei vielen Anbietern mangels Know-how nicht mit in Betracht gezogen werden und somit das jeweilige Angebot zu gut aussehen lassen. Solarkataster berücksichtigen oft Verschattungen, Oblichter und Gauben auf den Dächern unzureichend und suggerieren so ein unrealistisches, zu grosses Nutzungspotenzial. Es kann auch vorkommen, dass eine Dachfläche sich von der Ausrichtung zwar eignet, jedoch ein Sanierungsbedarf ansteht oder allenfalls die Tragfähigkeit nicht gegeben ist. Auch dies gilt es im Vorfeld eines Angebots detailliert abzuklären und, gesetzt den Fall, auf die entsprechenden Unmöglichkeiten einer Realisierung hinzuweisen. Das alles verlangt ein spezifisches Know-how und entsprechende Unabhängigkeit.

**Geeignete Ladeinfrastruktur und Lastmanagement vorsehen**

Zurück zur E-Mobilität im spezifischen Fall von Stockwerk- und Miteigentümergeinschaften. Haushaltssteckdosen sind für das Laden von E-Fahrzeugen eher nicht geeignet. Demzufolge ist eine speziell dafür geeignete Ladeinfrastruktur, insbesondere auch ein sogenanntes Lastmanagement, vorzusehen. Die Ausgestaltung kann dabei als Einzelanschluss-Erschliessung – d. h. mit Zuleitung ab dem privaten Zähler des Eigentümers (Unterverteilung Gebäude) zum entsprechenden Garagenplatz (Einzelanschluss) – oder als Grundausbau für die gesamte Liegenschaft realisiert werden (Vollausbau oder Grundausbau für spätere Installation).

Wie bereits erwähnt ist es dabei wichtig, ein Gesamtkonzept zu erarbeiten, denn es geht in der Regel ja nicht nur um einzelne E-Autos, sondern zukünftig um eine grössere Anzahl von E-Fahrzeugen, die eine entsprechende Ladeinfrastruktur benötigen. In vielen bestehenden Gebäuden sind jedoch oft die Hausanschlüsse des EVU nur für eine beschränkte Leistung ausgelegt, sodass die Installationen schnell überlastet sein können, sobald mehrere Bezüger eine Ladestation nutzen wollen. Dies muss im Gesamtkonzept ebenfalls von Beginn an seriös abgeklärt, beurteilt und berücksichtigt werden – sonst «beissen die Letzten die Hunde».

Ein Gesamtkonzept umfasst somit sämtliche relevanten Fragen wie Solarstrom vom Dach, Einbindung von E-Mobilität und möglichst auch Wärmeerzeugung, Verrechnung im Rahmen eines ZEVs sowie allenfalls Anpassungen von Reglementen der Stockwerk- und Miteigentümergeinschaft. Das Gesamtkonzept soll in der Folge auch etwaige Etappierungen des Vorgehens sowie die Kosten- und Wirtschaftlichkeit transparent darstellen. Denn erst, wenn man so einen Überblick gewonnen hat, wird der vermeintliche Mangel an Durchblick aufgehoben. Und das ist zielführend!

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

[www.keest.ch](http://www.keest.ch)  
071 969 69 56



**Text:** Andreas Koch  
**Bilder:** zVg



## Dem Administrationsinfarkt vorbeugen

Aktuelle Schätzungen aus Forschungsarbeiten zeigen, dass bis 60 Prozent der Arbeitszeit in KMU kontraproduktiv seien – etwa, weil steigende Anforderungen von externen Stellen die Prozesse beeinflussen oder weil die Technisierung zu «unsichtbaren Aufgaben» führe. Lukas Scherer, Professor und Leiter des OST-Instituts für Organisation und Leadership, weiss um die Auswirkungen der Bürokratie auf Unternehmen – und was man dagegen tun kann.

**Lukas Scherer, 82 Prozent der von Ihnen befragten Unternehmen finden, dass Bürokratie ihre Arbeitseffizienz erheblich beeinträchtigt. Diesen Wert kann man als katastrophal betiteln, oder?**

Häufig wird Bürokratie negativ verstanden. Leerlauf, Doppelspurigkeit, sinnlose oder unverständliche Prozesse und aufgeblasene Rollen, Dienst nach Vorschrift, Umständlichkeit und Papierkram fallen in diesem Zusammenhang. All das lässt den Schluss auf eine Beeinträchtigung der Arbeitseffizienz zu. Bürokratie darf allerdings nicht nur so gesehen werden. Der deutsche Organisationssoziologe Max Weber verband durchaus Vorteile mit Bürokratie als Organisationsform: Klare Hierarchie und Arbeitsteilung, formale, transparente Regeln und Verfahren, Spezialisierung und Schaffung von Expertise und schlussendlich Objektivitäts- und Gerechtigkeitsprinzipien sind auch Einflussfaktoren, die zu Stabilität, Kontinuität und Prozesssicherheit führen. Damit schafft Bürokratie Effizienz

und Produktivität. Die befragten Unternehmen sahen aber v. a. die negativen Auswirkungen.

**Welche Hauptfaktoren tragen zu dieser Wahrnehmung bei?**

Spricht man von Bürokratie, so müssen wir die Aussen- und Innensicht mitdenken. Bei der Aussensicht können wir Regelwerke und Rahmenbedingungen im Umfeld der Unternehmen betrachten. Regulatoren, Gesetzgeber und Marktplayer auf nationaler und internationaler Ebene definieren die Regeln. Die EU in Brüssel, der Bund in Bern, der Kanton, ja die Gemeinden sowie Verbandsstrukturen, öffentliche Institutionen und Monopolplayer stehen unter Generalverdacht, die Bürokratie zu befeuern. Zudem entsteht Bürokratie im Unternehmen selbst. Im Innenverhältnis werden bei einem grösseren oder auch wachsenden Unternehmen die Rufe nach im Hause geltenden Spielregeln und Strukturen laut. Firmenweite Vorlagen, Checklisten und Prozeduren werden entwickelt; Kompetenz-



und. Unterschriftenregeln entstehen. Ursprünglich gedacht, um durch einheitliche Standards Produktivitätssprünge zu schaffen, «kippt» aber das System irgendwann. Vieles wird schwerfällig, mühsam und beschwerlich – und alle sehnen sich wieder nach Freiheit und innovativem Denken und Handeln.

#### **Welche Massnahmen könnten Unternehmen ergreifen, um die negativen Auswirkungen der Bürokratie zu minimieren?**

Aus meiner Warte beginnt es im Mindset aller Mitarbeiter. Alle, angefangen auf C-Level bis zum «Frischling», müssen sich auf das Warum zurückbesinnen! Warum braucht es uns als Unternehmen? Warum wollen Kunden und Partner mit uns zusammenarbeiten? Welchen Zweck erfüllen wir als Organisation? Wenn wir die Fragen nach dem Zweck, nach dem «Purpose» beantworten, dann können wir Prioritäten setzen, Strukturen, Governance und Compliance-Regeln proaktiv hinterfragen. Damit schaffen wir auch eine agile Unternehmenskultur, die alle Angestellten befähigt und in die Pflicht nimmt. Die Mitarbeiter erhalten Handlungsfreiräume. Gleichzeitig fordert man Verantwortung für ihre Entscheidungen und Handlungen ein.

#### **Auf Neudeutsch «Enabling und Empowerment» sollen im Zentrum stehen?**

Genau. Wir schaffen Hierarchien ab. Interne Prozesse und Verfahren werden in Zusammenarbeit mit allen Schlüsselpartnern, v. a. den Kunden, hinterfragt und entschlackt. Die Kommunika-

tion, u. a. der individuelle Beitrag bei der Erreichung des Unternehmenszweckes, schafft Transparenz und stufengerechte Information. Die Definition und die Erfassung relevanter Daten und in der Folge die Digitalisierung sowie die digitale Transformation werden durchgängig angepackt. Die Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz als «Turbo» dieser Transformation werden aus Kunden- und Prozesssicht für die Kernbereiche des Unternehmens identifiziert und aufgegleist.

#### **Dies ist aber mit Investitionen in Technologie und Changemanagement verbunden.**

Ja. Schlussendlich muss sich jedes Unternehmen fragen, ob es wirklich alles und jedes selbst entwickeln und schaffen will. Die Stärkung der Zusammenarbeit über die gesamte Lieferkette bis zum Kunden bietet Ansatzpunkte für die Entschlackung von Prozessstufen, Schaffung von Synergien, organisationales Lernen. Und diejenigen Organisationen, die sich den politischen Veränderungen nicht ergeben wollen, wirken proaktiv bei der Entwicklung der nationalen und internationalen Normen mit.

*«Einen «goldenen Weg» oder gar den «Weg der Glückseligkeit» wird es kaum geben.»*

#### **Wie können Unternehmen einen gesunden Mittelweg zwischen notwendiger Struktur und übermässiger (eigener) Bürokratie finden?**

Einen «goldenen Weg» oder gar den «Weg der Glückseligkeit» wird es kaum geben. Jedes Unternehmen muss ihn für sich finden. Auch ist er als Marathon zu verstehen. Dennoch möchte ich einige Tipps nennen, um dem Administrationsinfarkt vorzubeugen:

- Jeder muss wissen, warum, wie und was das Unternehmen erreichen will und wie der individuelle Mehrwert aussieht. Der Fokus wird auf Outcome gelegt. Input ist wichtig; entscheidend ist aber, was herauskommt.
- Alle Prozesse können auf Wirksamkeit hinterfragt werden.
- Die Rolle der Führungskräfte ist zu entwickeln, weg vom «Kontrolleur» hin zum «Enabler», «Coach» und «dienenden Leader», der seine Mitarbeitende fördert und fordert.
- «Strukturelles Empowerment» gewinnt. Alle Mitarbeiter werden aktiv in die Prozessoptimierung und -vereinfachung einbezogen. Kritisches Hinterfragen aller Prozesse wird gefördert.
- Informationen stehen stufengerecht in Echtzeit zu Verfügung. Feedback und Co-Creation mit Kunden und Partnern wird genutzt.
- Unnötiges Selbstmachen und Selbstentwicklung weichen der «Open Innovation» sowie «Zusammenarbeit und Allianzbildung mit Schlüsselpartnern».

**Im OST-Symposium «Administrations-Infarkt – Raus aus der Bürokratiefalle» wurde die STOPP-Formel vorgestellt. Könnten Sie erläutern, wie jede Komponente dieser Formel konkret zur Verringerung von Bürokratie beiträgt?**

**säntis**  
der berg

Lassen Sie sich  
inspirieren



# Machen Sie Ihr Seminar zum Erlebnis

Unser einzigartiges Ambiente schafft inspirierende und bleibende Begegnungen. Unser vielfältiges Rahmenprogramm und die beeindruckende Natur machen Ihr Seminar zu einem unvergesslichen Erlebnis für Ihre Teilnehmenden.

- Das «S» steht für «saubere Digitalisierung». Künstliche Intelligenz und die damit mögliche Neugestaltung aller Prozesse sowie Entwicklung neuer Geschäftsmodelle werden genutzt. Dies setzt voraus, dass das Unternehmen digitale Fähigkeiten «sauber» beherrscht.
- Das «T» greift Transparenz auf. Daten, das «Öl von morgen», werden über Information und Aufbereitung zu Wissen, wenn sie valide, stufengerecht und zeitnahe verfügbar sind.
- «O» greift den Aspekt der Optimierung der Kommunikation auf. Im Zeitalter der Datenflut ist es existenziell, den Mitarbeitern und Usern alle relevanten Informationen für ihre Arbeit zur Verfügung zu stellen. Austausch, Feedback sowie Lernen aus den Erfahrungen aller setzt auf durchgängigen Dialog.
- Die beiden «P» stehen für Prozessbeherrschung und Partizipation. Alle Prozesse müssen in den Dienst des Unternehmenszweckes gestellt werden. Prozesse, die keinen Kundennutzen stiften, werden auf den Prüfstand gestellt. Mitarbeiterpartizipation garantiert, dass nichts vergessen geht und die Prozesse laufend weiterentwickelt werden.

**Nun sind es ja meist nicht die KMU, die sich selbst verbürokratisieren; meist ist es der Staat, der zum Bürokratie-Overkill beiträgt. Warum werden immer mehr Regularien und Vorschriften eingeführt?**

Hier öffnet sich tatsächlich die Büchse der Pandora. Der Staat und suprastaatliche Organisationen wie die EU oder die OECD streben eigene Entwicklungen an. In der Hoffnung, dass ihre Bürger, ihre Mitglieder besser geschützt werden oder besondere Vorteile erhalten, geben sie sich selbst und/oder schaffen auch für aussenstehende Regelwerke und Vorschriften.



Unabhängig von den Gründen müssen wir davon ausgehen, dass es mehr und nicht weniger Richtlinien, Verordnungen, Gesetze, Weisungen, Vorschriften und nicht zu vergessen Interpretationen und Gerichtsurteile geben wird. Will ein Unternehmen gerüstet bleiben, bieten sich die Optionen «Change it!», «Love it!» und «Leave it!». Die dritte bleibt aussen vor; ein Opting-out kommt nicht infrage. «Love it» bedeutet, dass das Unternehmen die Spielregeln akzeptieren muss. Die Option «Change it» bedeutet, dass das Unternehmen sich dem politischen Prozess stellt, sich selbst politisch einbringt oder die «Lobbying-Arbeit» Dritten überträgt.

*«Ich bin mir sicher, dass alle Politiker, zumindest vor ihrer Wahl, sich dem Kampf gegen Bürokratie stellen wollen.»*

**Praktisch jeder Politiker schreibt sich im Wahlkampf den «Kampf gegen die Bürokratie» auf die Fahne; trotzdem wächst sie ungebrems. Warum tut nicht wirklich jemand etwas gegen die Bürokratie?**

Als Kantonsrat im Kanton Appenzell setze auch ich mich für KMU, deren Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit ein. Politische Zielsetzungen sind vielschichtig, komplex, teils sogar widersprüchlich. Optimale unternehmerische Rahmenbedingungen, Flexibilisierung sowie das Mitdenken aller Anspruchsgruppen verlangen nach Kompromissen. Ich bin mir sicher, dass alle Politiker, zumindest vor ihrer Wahl, sich dem Kampf gegen Bürokratie stellen wollen. Der Wähler muss sich aber bewusst sein, dass die politische Arbeit eigenen Spielregeln folgt und durch eine gewisse Trägheit geprägt ist. Voraussetzungen des bürokratischen Abbaus sind politische Mehrheiten, öffentliche Unterstützung, mediale Aufarbeitung sowie die internationalen Entwicklungen. Der «politische Wille» ist zwar oft gegeben; ob schlussendlich «das politische Fleisch» die nötige Kraft und Durchhaltevermögen aufweist, bleibt abzuwarten.

**Avenir Suisse hat kürzlich das Konzept einer «Löschwoche» erarbeitet: Jedes Jahr soll eine Sessionswoche ausschliesslich dafür genutzt werden, unnötige und überflüssige Bestimmungen loszuwerden. Ein gangbarer Weg?**

Es könnte ein gangbarer Weg sein, um bürokratische Belastungen zu reduzieren und die Effizienz des Rechtssystems zu steigern. Nützt dieser «Frühlingsputz» nichts, so hat man zumindest nichts verloren. Ganz im Gegenteil, unsere Vertreter im Parlament müssen einerseits ihr Wissen aktualisieren und sich austauschen. Andererseits kann sich das Wahlvolk von der Leistungsfähigkeit ihrer Vertretung überzeugen.

**Text:** Stephan Ziegler

**Bilder:** Marlies Beeler-Thurnheer



# St.Galler Spitäler: Der lange Weg zum Unternehmen

Er ist Unternehmer, Universitätsrat und Verwaltungsrat beim Projekt «Cargo sous Terrain»: Der St.Galler Stefan Kuhn engagiert sich seit dem Verkauf seines Familienunternehmens K+D in einem vielfältigen Portfolio; seit April 2023 auch als Präsident der St.Galler Spitalverbunde. Warum tut der bald 60-Jährige sich das an?

**Stefan Kuhn, bis 2025 sollen die St.Galler Spitäler in St.Gallen, Grabs, Uznach und Wil per 2025 zu einem Spitalunternehmen zusammengeführt werden. Sind Sie auf Kurs?**

Ja, wir sind auf Kurs. Der St.Galler Kantonsrat hat der Fusion der Spitalverbunde per 1. Januar 2025 zugestimmt.

**Gleichzeitig sollen die St.Galler Spitäler neu positioniert werden. Wie genau?**

Der Verwaltungsrat hat neben der Neustrukturierung und Organisation zu einem Unternehmen an vier Standorten zum ersten Mal unternehmensweit eine Unternehmensstrategie mit Substrategien für die Standorte entwickelt. An allen Standorten stellen wir kantonsübergreifend die medizinische Grundversorgung sicher; das Kantonsspital St.Gallen wird als das Endversorgerspital der Ostschweiz und als «universitäres Lehr- und Forschungsspital» positioniert.

*«Wir holen medizinische Wertschöpfung nach St.Gallen zurück.»*

**Das KSSG und die Universität St.Gallen bieten seit Herbst 2020 gemeinsam mit der Universität Zürich einen Joint Medical Master an. Das KSSG darf sich nun als «universitäres Lehrspital und Forschungsspital» bezeichnen. Was bringt das unserer Region?**

Die Region profitiert von einem noch attraktiveren Arbeitgeber «Kantonsspital». Die Luzerner und St.Galler Regierungen haben gemeinsam beschlossen, dass ihre Kantonsspitäler die Zusatzbezeichnung «Universitäres Lehr- und Forschungsspital» tragen dürfen. Diese Bezeichnung ergibt sich aus der Lehrleistung des medizinischen Masterlehrganges und aufgrund der seit Jahren hervorragenden, auf europäischem Niveau ausgezeichneten Forschungsleistung des Kantonsspital St.Gallen.

**Als Präsident der St.Galler Spitalverbunde könne man nur verlieren, sagen einige – für jede Kritik an der Spitalpolitik und an den Spitälern selbst müssen Sie den Kopf hinhalten. Warum haben Sie sich diese Aufgabe 2023 aufgebürdet?**

Weil es eine spannende und verantwortungsvolle Aufgabe ist, die aktuell viel Gestaltungskraft erfordert, aber auch viel ermöglicht. Die St.Galler Spitalverbunde treiben seit 2019 eine fundamentale Strukturentwicklung voran. Meine beiden VRP-Vorgänger haben dazu beigetragen, die Spitäler eigenständiger zu organisieren und Standorte wie Rorschach, Flawil, Wattwil zu schliessen und Walenstadt an Chur zu verkaufen. Es gilt nun, die Spitäler unternehmerisch und medizinisch weiter zu strukturieren und zu gestalten, die Strategie umzusetzen, Erträge zu steigern, Patientenprozesse optimal zu definieren, Digitalisierung und Lean Management voranzutreiben und dabei selbstredend auch Kosten zu senken.

**Und Ihr persönliches Ziel dabei ist ...?**

Es ging und geht nie um mich oder meine persönlichen Ziele. Das Ziel des gesamten Verwaltungsrates und der Geschäftslei-

tungen der St.Galler Spitäler ist es, diese Transformation strategisch und strukturell zu gestalten und umzusetzen. Wir müssen es bei einem Umsatz von 1,4 Milliarden schaffen, unsere Investitionen selbst zu finanzieren.

**Von linker Seite wurden Sie hart attackiert; eine Gewerkschafterin bezeichnete Sie in einem «Tagblatt»-Interview als «frech», Ihre Aussagen zum Stellenabbau gar als «gelogen». Wie geht man mit solcher Kritik um?**

Ich kann mit Kritik gut umgehen. Zudem fallen Kritik und Wortwahl manchmal auch auf den Absender zurück. Die Personalabbaumassnahmen waren für alle ein schmerzlicher und einschneidender Schritt – leider aber auch ein alternativloser. Ich bin überzeugt, dass wir ehrlich und transparent kommuniziert haben. Mir war es extrem wichtig, dass wir die Mitarbeiter Ende September letzten Jahres persönlich direkt via Spitalteilungen über die nötigen Massnahmen informieren konnten. Auch die Personalkommission haben wir vorgängig informiert. Dies alles mussten wir entsprechend planen. Trotzdem gab es kein Informationsleck. Das hielt ich nicht für selbstverständlich; es hat mich persönlich sehr gefreut. Als Arbeitgeber durften wir aus Persönlichkeitsschutzgründen zudem Einzelfälle nicht kommentieren.

**Die Umsetzung der neuen Spitalstrategie ist weit fortgeschritten. Die Spitäler Rorschach, Flawil, Wattwil sind geschlossen und Walenstadt ist verkauft. 2027 soll in Altstätten Lichterlöschen sein. Ist die Zeit, als die Wogen massiv hochgingen, vorbei?**

Das Gesundheitswesen geniesst verständlicherweise eine hohe Aufmerksamkeit und ist somit immer exponiert. Die Schliessungen und der Stellenabbau sind kommuniziert. Wir bringen die Restrukturierung nun zu Ende, stabilisieren und positionieren uns neu.

*«Bauchschmerzen bereitet mir die seit Jahren nicht kostendeckende Tarifsituation.»*

**Konkret: Ist die Kündigungswelle damit vorbei?**

Ja, diese ist definitiv abgeschlossen. Dass es auch in Zukunft vereinzelt zu punktuellen Entlassungen kommen kann, können wir bei einem Unternehmen unserer Grösse mit über 8000 Mitarbeitenden natürlich nicht ausschliessen.

**Als Unternehmer müsste Sie ein Blick in den Thurgau stutzig machen: Warum schafft die Thurmed-Gruppe (5000 MA) immer wieder einen Gewinn (2023: 7,6 Millionen), während die St.Galler Spitäler (8000 MA) regelmässig Verluste einfahren (2023: 99,1 Millionen)?**

Die Thurgauer Spitäler machen einen guten Job, keine Frage. Dieser Erfolg beruht u. a. auf der Auslagerung in eine Aktiengesellschaft 1999. Bereits zuvor wurden im Thurgau Regionalspitäler geschlossen. Im Gegensatz dazu verfügten die St.Galler Spitäler bisher über weniger Spielraum; auch Spitalschliessungen waren politisch lange nur schwer durchsetzbar. Zudem konzentrieren sich im Thurgau die beiden Standorte auf die Grundversorgung. Die St.Galler Spitalverbunde haben

# HR, Lohnbuchhaltung, Zeiterfassung & Spesenmanagement in einer Software

Die effiziente Gesamtlösung  
für das Personalwesen

Abacus Forum  
Lohnbuchhaltung:  
Berufliche Vorsorge  
05.06.2024  
hybrider Event  
jetzt anmelden  
[abacus.ch/forum-lohn](https://abacus.ch/forum-lohn)



Human Resources



Lohnbuchhaltung



Zeiterfassung



Spesenmanagement

## Ihr Nutzen

Unsere Module im Personalbereich bieten innovative Lösungen für ein effizientes HR-Management. Sie umfassen Rekrutierung, Employee Self Service (ESS/MSS), Personaldossier, Einsatzplanung, Vergütungsmanagement, branchenspezifische Lohnbuchhaltungen sowie die integrierte Erfassung von Arbeitszeit, Absenzen, Spesen und vieles mehr.



Weitere Informationen finden Sie unter:  
[abacus.ch/personal](https://abacus.ch/personal)



Stefan Kuhn

ebenfalls einen Grundversorgungsauftrag. Das Kantonsspital St.Gallen ist aber zusätzlich das Endversorgerspital der Ostschweiz; es lässt sich daher nicht mit unserem nördlichen Nachbarn vergleichen.

**In die gleiche Richtung zielt die St.Galler Regierung; sie möchte den Spitälern «mehr unternehmerische Freiheiten» zugestehen. Wie werden diese aussehen und sich auswirken?**

Mit der Fusion zu einem Gesundheits- und Spitalunternehmen an vier Standorten werden wir das Unternehmen über einen Verwaltungsrat und nur noch eine Geschäftsleitung führen. Zudem gilt für unsere St.Galler Kliniken das Prinzip «eine Klinik – vier Standorte». Das Leistungsportfolio wird marktgerecht je Standort stationär und ambulant angepasst und kontinuierlich weiterentwickelt.

*«Mit der Fusion werden wir das Unternehmen über nur noch eine Geschäftsleitung führen.»*

**Welche zukünftigen Massnahmen machen Ihnen zurzeit am meisten Bauchschmerzen?**

Bauchschmerzen bereiten mir weniger zukünftige Massnahmen im Bereich der St.Galler Spitäler als vielmehr die seit Jahren nicht kostendeckende Tarifsituation, von der fast alle Spitäler in der Schweiz betroffen sind, aber auch die Teuerung

und die starke Zunahme der Energiekosten. Die medizinisch-technologische Entwicklung, die Ambulantisierung, die Patienten-Prozessorientierung und die Digitalisierung werden das gesamte Gesundheitswesen und damit auch uns enorm fordern. Die grosse Kunst ist es, kundenorientiert zeit- und kostengerechte Lösungen zu entwickeln und anzubieten.

**Braucht St.Gallen in diesem Umfeld wirklich auch noch eine Herzmedizin? – Zürich liegt gerade mal eine Stunde Fahrt entfernt.**

Ja, die Ostschweiz hat in diesem Bereich eine Unterversorgung. Weil wir dies nicht allein stemmen, handeln wir in dieser Disziplin nach dem Prinzip «eine Klinik – drei Standorte». Das Kantonsspital St.Gallen wird neben dem Hauptstandort Universitätsspital Zürich und dem Stadtspital Triemli zum dritten Standort dieser Klinik. Der Klinik-Lead liegt beim USZ. Es ist somit kein Alleingang!

**Trotzdem: Die Herzchirurgie wird kosten – und die Prämien weiter nach oben treiben.**

Nein, die Infrastruktur ist mit dem Neubau des Hauses 07A bereits vorhanden. Wir holen medizinische Wertschöpfung nach St.Gallen zurück. Zudem bilden die drei Kliniken zusammen die grösste Herzklinik der Schweiz. Dieser Verbund macht deshalb Sinn; er wird die schweizweite Konsolidierung beschleunigen.

**Text:** Stephan Ziegler

**Bilder:** Marlies Beeler-Thurnheer

# Die vierte Generation übernimmt.

## Generationenwechsel bei Vetter AG: Ab 2025 übernehmen Romeo Vetter und Francisco Vetter die Hauptverantwortung in der Geschäftsleitung.

Familiäre Tradition und Kontinuität spielen bei dem erfolgreichen Bau- und Immobilienunternehmen Vetter AG seit jeher eine wichtige Rolle. Das zeigt sich auch beim bevorstehenden Generationenwechsel: Die Brüder Edi, Josef und Urs Vetter übergeben schrittweise die operative Leitung an die vierte Generation, vertreten durch Romeo Vetter und Francisco Vetter.

Romeo Vetter wird ab Januar 2025 als Geschäftsführer die Gesamtverantwortung für das Bauunternehmen Vetter AG und für die Vetter Immobilien AG übernehmen. Francisco Vetter wird als stellvertretender Geschäftsführer den Baubereich betreuen. Unterstützt werden sie in der neuen Geschäftsleitung von Edi Vetter, Max Hinder, Marco Stöckli und Michael Dilitz. Die Geschäftsleitung der Vetter Immobilien AG wird gebildet von Romeo Vetter, Urs Vetter, Francisco Vetter, Stefan Vetter und Max Hinder. Die Eigentumsverhältnisse bleiben unverändert. Der bewährte Leitsatz der Vetter-Familie – «vertraut. vorwärts.» – wird auch weiterhin das Fundament für alle geschäftlichen Aktivitäten sein.

### Ein starkes Team für die Zukunft.



Die beiden Hauptverantwortlichen mit dem Verwaltungsrat:  
(v.l.) Urs Vetter, Josef Vetter, Edi Vetter, Francisco Vetter,  
Romeo Vetter, Dr. Roland Keller, Martin Grob



### Die nächste Generation am Start

Ab 1. Januar 2025 übernehmen Romeo Vetter (r.) und Francisco Vetter (l.) das Ruder im erfolgreichen Familienunternehmen. Beide weisen grosse Erfahrung in der Bau- und Immobilienbranche vor.

### Wechsel steht für Tradition und Wachstum

«Damit ist der Generationenwechsel bei der Vetter AG nicht nur ein Zeichen von Kontinuität, sondern auch von Erneuerung und Wachstum», erklärt Josef Vetter. Und: «Wir sind stolz, dass die Tradition unseres Familienunternehmens in den Händen der nächsten Generation weiterlebt und gleichzeitig neue Impulse gesetzt werden.» Sein Bruder Urs Vetter betont: «Diese Nachfolge soll unseren Mitarbeitenden, Familien, Kunden und Partnern Sicherheit geben. Die Übergabe wird weitsichtig, schrittweise und nahtlos umgesetzt.»

Edi, Josef und Urs Vetter bleiben mit reduziertem Pensum im Tagesgeschäft tätig. Als Verwaltungsräte werden sie weiterhin strategische Entscheidungen treffen, zusammen mit Dr. Roland Keller, Anwalt im Bau- und Immobiliensektor, sowie Martin Grob, Dipl. Treuhandexperte. Bruno Vetter, verantwortlich für die Werkstatt, wird ebenfalls weiterhin im Unternehmen arbeiten.

### Vetter AG Bauunternehmung / Immobilien

Matzingerstrasse 2, 9506 Lommis, 052 369 45 45, [vetter@vetter.ch](mailto:vetter@vetter.ch)



**«Der Generationenwechsel  
bei der Vetter AG ist ein  
Zeichen von Kontinuität.»**

[vetter.ch](http://vetter.ch)

# Kundennähe als Schlüssel-Erfolgsfaktor

Es wird wieder Licht in der Ostschweizer MEM-Branche: Während einige Betriebe noch über gestiegene Energiekosten und Einkaufspreise für Material klagen, freuen sich andere über zunehmend kürzer werdende Lieferfristen und intakte Lieferketten. Ulf Heule von der Heule Werkzeuge AG aus Balgach, Ivo Högg von der Högg AG Produktionstechnik aus Wattwil und Pirmin Helbling von der Kindlimann AG aus Tägerschen ordnen ein.

Wie die steigenden Energie- und Einkaufspreise Produktionskosten, Preisgestaltung und Gewinnmargen in ihrer Firma beeinflusst haben, wollte der LEADER von den MEM-Kapitänen wissen. «Glücklicherweise hat dies nur einen geringen Einfluss auf unsere Produkte, da Material und Energie nur kleine Bestandteile unserer Kalkulation sind», sagt Heule-CEO Ulf Heule. Als Unternehmung mit grossem Exportanteil spüre er hingegen die Währungssituation mit dem starken Franken. «Steigenden Kosten versuchen wir möglichst abzufangen», sagt Högg-Inhaber Ivo Högg. Dies mit konstruktiven Anpassungen, Optimierungen in der Planung und Fertigung, Verhandlungen mit Lieferanten oder wenn nötig – und als letzten Schritt – «mit Anpassungen in der Lieferkette». In den vergangenen zwei Jahren hätte es aber auch Preissteigerungen gegeben, die Högg an ihre Kunden weitergeben musste. Höhere Kosten schmerzten jeden Produzenten, seien aber zugleich Treiber für Innovationen, kann der Kindlimann-GL-Vorsitzende Pirmin Helbling der aktuellen Situation etwas Positives abgewinnen. Dank der im internationalen Vergleich geringeren Inflation konnte Kindlimann die Wettbewerbsfähigkeit beibehalten.

### *«Der Trend geht seit Jahren in automatisierte, «mannarme» Produktion von kleineren Losgrössen.»*

#### **Und wie wollen die Ostschweizer MEM-KMU diese Kostensteigerungen kompensieren?**

«Mit Investitionen in die Automatisierung einfacher Tätigkeiten sowie eine gesunde und faire Unternehmenskultur mit flexiblen, engagierten Mitarbeitenden», bringt es Pirmin Helbling auf den Punkt. Ulf Heule gibt ein Beispiel: «Im Sommer 2023 durften wir eine eigene Photovoltaikanlage in Betrieb nehmen, die bis zu 16 Prozent unseres Strombedarfs deckt.» Diese Anlage auf dem Heule-Firmengebäude mit beinahe null CO<sub>2</sub>-Ausstoss ist die grösste Solaranlage in Balgach. Als Produktionspartner der Industrie seien sie fortlaufend gezwungen, ihre Effizienz zu steigern, um steigende Kosten zu kompensieren, sagt auch Ivo Högg. «Das ist für uns seit jeher Alltag, nicht nur in letzter Zeit.»

Der anhaltende Konflikt in der Ukraine dürfte aber Lieferketten und Geschäftsbeziehungen, insbesondere im Hinblick auf Materialbeschaffung und Exportmärkte, beeinflussen, oder? Jein, sagt Ivo Högg: «Als der Krieg vor zwei Jahren begonnen hatte, war die Lage unübersichtlich. Aktuell hat sich die Situation normalisiert und stellt bezogen auf die Materialbeschaffung kein Problem mehr dar.» So sieht es auch Pirmin Helbling: «Aktuell haben wir keine Probleme in der Materialbeschaffung – und die Logistikketten funktionieren.» Jedoch sei Kindlimann, wie andere Betriebe auch, aufgrund des Konflikts indirekt durch negative Geschäftsentwicklungen bei einzelnen Kunden beeinflusst. Auch Ulf Heule dämpft allzu hohe Erwartungen: «Wir spüren die zahlreichen Unsicherheiten in der Weltwirtschaft insbesondere in der Zurückhaltung hinsichtlich Investitionen.»



**Ulf Heule, CEO Heule Werkzeuge AG, Balgach.**

#### **Gibt es, dank steigender Investitionen in Rüstungsgüter, vielleicht gar eine «positive» Seite des Krieges?**

Während die Rüstungsindustrie keinen Einfluss auf das Geschäftsmodell der Stahlhändlerin Kindlimann AG hat, schätzt Ivo Högg, dass die Rüstungsgüterindustrie «langfristig sicherlich von den diversen Konflikten «profitieren»» werde, ebenso wie Ulf Heule: «Es ist gut denkbar, dass gewisse Branchen durch die Entwicklungen im Rüstungsbereich einen Aufschwung verzeichnen. Wir spüren aber bisher nicht viel davon.»

Und wie reagieren unsere MEM-Unternehmen auf solche geopolitische Unsicherheit? Haben sie wegen vielleicht Notfallpläne entwickelt, um auf schnelle Veränderungen in der politischen Landschaft reagieren zu können? Nein, sagt Ulf Heule, und begründet: «Wir sind eine global tätige Unternehmung, weshalb der Einfluss einzelner Konfliktherde auf uns eher gering ist.» Der Krieg in der Ukraine tangiere Heule deshalb nur wenig; sollte allerdings der Taiwan-Konflikt eskalieren, hätte das «mit höchster Wahrscheinlichkeit grössere Auswirkungen auf uns», da Heule auch in China mit einer Tochtergesellschaft vertreten ist. Auch Ivo Högg sieht die aktuelle Situation eher entspannt: «Eines unserer wichtigsten Merkmale ist, dass wir uns schnell und agil auf neue Situationen einstellen können. Als Fertigungspartner für verschiedenste Branchen sind wir uns solche wirtschaftlichen, politischen oder technologischen Veränderungen gewohnt.» Högg sei aber immer wieder froh darüber, dass sie als Fertigungspartner ein «sehr diverses Kundenportfolio» beliefern dürfen. Und Pirmin Helbling betont die Wichtigkeit von aktuellen Informationen: «Als Teil eines global tätigen Familienunternehmens beurteilen wir die Situationen laufend, um rasch bestmöglich auf Unsicherheiten reagieren zu können.»

#### **Innovationen sind auch dazu da, um Effizienz zu steigern und Kosten zu senken.**

Gibt es neue Technologien oder Automatisierungsprozesse, die in der Ostschweiz kürzlich eingeführt wurden? «Der Trend geht seit Jahren in automatisierte, «mannarme» Produktion von kleineren Losgrössen», sagt Ivo Högg. Interessant sei auch die Zusammenführung von verschiedenen Fertigungstechnologien in einem einzigen integrierten Prozessschritt. «In beides



**Pirmin Helbling**, Vorsitzender der Geschäftsleitung Kindlimann AG, Tägerschen.

haben wir in den vergangenen Jahren viel investiert.» Auch Pirmin Helbling setzt auf die automatisierte Produktion – «dank des Neubaus vor vier Jahren mit viel Automatisierung in der Lagertechnik setzen wir auch in der Produktion für einfache Tätigkeiten vermehrt auf die Unterstützung kollaborativer Roboter» – ebenso wie Ulf Heule: «Vor einiger Zeit haben wir in der ganzen Unternehmung Lean Management eingeführt. Dadurch konnten wir schon zahlreiche Prozesse optimieren und somit effizienter gestalten.» Werden neue Maschinen angeschafft, liege der Fokus auf der Automatisierung und der Integration mehrerer Prozessschritte innerhalb einer Maschine.

### *«Neben den «Basics» wie Lohn oder Arbeitsweg werden Faktoren wie Sinnhaftigkeit und Benefits immer wichtiger.»*

Und wie sieht es aktuell mit den Fach- und Arbeitskräften aus, welche Massnahmen ergreifen unsere MEM-Unternehmen, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu halten? «Eine gesunde und faire Unternehmenskultur mit Einbezug einer langfristigen Karriereplanung in einem global tätigen Familienunternehmen ist Teil des Erfolgs, Mitarbeiter langfristig binden zu können», fasst Pirmin Helbling die Kindlimann-Strategie zusammen. Auch Ulf Heule betont den Familienbezug: «Wir sind ein familiengeführtes Unternehmen – unterdessen ist mein Sohn Rik zusammen mit mir als Co-CEO tätig. Für uns wichtig sind eine angenehme Arbeitsumgebung, wo das Arbeiten Freude bereitet, sowie die individuelle Förderung jedes einzelnen Mitarbeiters». Dem pflichtet Ivo Högg bei, weist aber darauf hin, dass es aktuell herausfordernd sei, geeignete Mitarbeiter zu finden, die auch ins Team passen. «Neben den «Basics» wie Lohn oder Arbeitsweg werden Faktoren wie Sinnhaftigkeit und Benefits immer wichtiger. Hier versuchen wir, unsere Stärken hervorzuheben.»



**Ivo Högg**, Inhaber Högg AG Produktionstechnik, Wattwil.

### **Legen die Kunden in unsicheren Zeiten vermehrt Wert auf Beziehungen mit verlässlichen Partnern?**

«Absolut», sagt Ulf Heule. «Wir wollen für unsere Kunden nicht nur ein Werkzeuglieferant, sondern ein solcher langfristiger Partner sein.» Das werde in besonderem Masse geschätzt. «Unsere Kundenbeziehungen sind nach wie vor von gegenseitigem, langjährigem Vertrauen gezeichnet», unterstreicht auch Ivo Högg. «Je unsicherer sich die wirtschaftliche Lage darstellt, umso wichtiger ist dies.» Die persönliche Nähe zum Kunden sei wichtiger denn je, um «auf kurzfristige Änderungen im Markt rasch reagieren zu können», stösst Pirmin Helbling ins gleiche Horn.

Überhaupt, die Kundennähe: Diese sehen unsere MEM-Unternehmen als Schlüssel-Erfolgsfaktor: «Eigentlich ist es ganz einfach. Der Kunde braucht ein qualitativ gutes, termin- und kostengerechtes Produkt sowie eine umfassende persönliche Betreuung. Dann stimmt schon sehr viel», bringt es Ivo Högg auf den Punkt. Dem pflichtet Ulf Heule bei: «Das Wichtigste ist die Kundennähe. In unserem Markt verändert sich aktuell viel. Deshalb müssen wir spüren, was unsere Kunden benötigen – und unsere Lösungen und unseren Service entsprechend anpassen.» Das sieht Pirmin Helbling genauso: «Wir setzen primär auf persönliche Kontakte und ein rasches Involvierens in die Entwicklungen unserer Kunden. Durch regelmässige Gespräche und direktes Feedback können wir schnell auf Veränderungen reagieren und massgeschneiderte Lösungen anbieten, die unsere Kunden sehr schätzen – und langfristige Geschäftsbeziehungen fördern.»



**Text:** Stephan Ziegler  
**Bilder:** zVg, Pixabay



# Stalder feiert grosse Neuerungen zum 65. Firmenjubiläum

Swiss Finish steht für Metallveredlung seit 1959. In diesen Tagen feiert die Stalder AG ein weiteres Jubiläum in ihrer Geschichte. Was an der Breitschachenstrasse mit einem einfachen Neubau mit Verchromerei begann, hat sich in 65 Jahren zu einem soliden KMU entwickelt. Wie damals, als das Gründerpaar Isolde und Eugen Stalder die entscheidenden Weichen stellten, investieren die Nachkommen weiter in die Zukunft.

## Erweiterungsbau für mehr Kundenzufriedenheit

Pünktlich zum Jubiläum wird das Hauptgebäude um eine grosse Produktionshalle, einem Kundenempfang sowie dem Bürotrakt erweitert. Dafür wurde das bisherige Stockwerk mit Wohntrakt abgetragen und das Erdreich ausgehoben. So entstand Platz für die grosse Produktionshalle, wo künftig die topmoderne Beschichtungsanlage betrieben wird.

Auch die Infrastruktur mit installiertem Wärmetauscher zur Wärmerückgewinnung und weitere Technikräume finden darin Platz. Auf dem Dach wird die fünfte Photovoltaik mit 176 KWp Leistung installiert und so die PV-Energiegewinnung verdoppelt.

## Modernste Verzinkungsanlage der Schweiz

Im Neubau wird im Herbst die neue Gestell-Verzinkungsanlage eingebracht. Rund um die Uhr können so tausende Teile galva-

nisch verzinkt werden. Diese modernste Anlage der Schweiz ersetzt in der Leistungskapazität zwei bestehende Anlagen. Sie wird mit über 35 Bädern mitten im Raum zu stehen kommen. Dies gewährt eine schnelle Zugänglichkeit zu allen Komponenten der Verzinkungsanlage. «Darüber hinaus sind wir begeistert, unsere neue automatische Verzinkungsanlage Anfang 2025 vorzustellen, die höchste Qualitätsstandards erreicht und unsere Produktionskapazität optimiert. Diese innovative Technologie versetzt uns in die Lage, unseren Kunden erstklassige Veredlung energieeffizient anzubieten.»

## Dritte Generation verpflichtet sich

Bereits tragen die Söhne Cedric und Robin die Entscheide der Geschäftsleitung mit. In verschiedenen Produktionsbereichen hat Cedric die Zügel fest in der Hand. Robin organisiert die inneren Dienste mit unterschiedlichsten Aufgaben die alle Werke unter Strom hält und die Qualität sichert. Die Aufgabenteilung in der Familie funktioniert sehr gut, bestätigen beide einhellig. Auch Christoph Stalder pflichtet bei, es gebe kaum ein Thema das nicht alle drei fasziniere.

Die neuerlichen Investitionen sind ein klarer Vertrauensbeweis in die weitere Entwicklung des Unternehmens. Die Stalder AG beschäftigt heute über 70 Mitarbeitende und bildet aktiv Lehrlinge aus. Familie Stalder bekennt sich zum Standort Engelburg.



Robin, Christoph und Cedric Stalder



**Stalder AG**  
Breitschachenstrasse 53  
9032 Engelburg  
[www.stalderag.ch](http://www.stalderag.ch)

# Mit Vollgas an die europäische Spitze

Cicor aus Bronschhofen (20 Standorte, 3200 Mitarbeiter weltweit) hat sich auf Electronic Manufacturing Services, Leiterplatten und Hybridschaltungen spezialisiert. Ihre Produkte und Dienste bilden die Basis für eine Vielzahl von elektronischen Geräten, sei es in Hörgeräten, High-Performance-Chips oder Kampfjets. Entstanden ist die Gruppe durch Zukäufe, die CEO Alexander Hagemann geformt hat. Alleine in den vergangenen drei Monaten stiessen TT Electronics, Evolution Medtec und STS Defence zum Ostschweizer Anbieter von elektronischen Gesamtlösungen.

Im Gespräch mit dem LEADER legt Cicor-CEO Alexander Hagemann die strategischen Hintergründe der jüngsten Unternehmensakquisitionen dar: «In einer ersten Phase der Unternehmensentwicklung seit 2016 haben wir die Cicor-Gruppe operativ gestärkt und zu einer guten Profitabilität geführt. Seit 2021 läuft die zweite Phase, während der wir die europäische Marktführerschaft in den Zielmärkten Medizintechnik, Industrieelektronik sowie Luft-/Raumfahrt und Verteidigung anstreben.» Die aktuellen Zukäufe seien wichtige Schritte dahin. «So konnten wir im Bereich LRV bereits die Nummer 1 in Europa werden. Gleichzeitig werden wir immer mehr zu einem Entwicklungspartner unserer Kunden – und mit den jüngsten Akquisitionen konnten wir unsere Entwicklungskapazitäten verdoppeln.»

*«Wir erwarten weiterhin wachsende Geschäfte im Defence-Bereich.»*

## Häufiger «Nein» als «Ja»

Und wie will Cicor die neu erworbenen Unternehmen in die bestehende Struktur und Kultur integrieren? «Wir gehen bereits bei der Auswahl von Unternehmen sehr selektiv vor; die meisten vorgeschlagenen Projekte lehnen wir schon früh ab. Dabei legen wir grossen Wert auf eine Unternehmenskultur, die zu Cicor passt. Damit sind wir bislang sehr gut gefahren.» Cicor sei als Gruppe recht dezentral aufgestellt, mit flachen Hierarchien und unternehmerischer Verantwortung in den einzelnen Betrieben.

«In unserer Integrationsarbeit verfolgen wir neben der unumgänglichen Integration der Finanz- und IT-Prozesse auch eine enge Koordination übergreifender Prozesse, wie im Einkauf oder der Betreuung wichtiger Kunden. Die operative Exzellenz steigern wir durch gegenseitigen Austausch von Best Practice, wobei wir auch in den neu akquirierten Betrieben ausgezeichnete Lösungen finden.»

Langfristiges Ziel ist dabei die europäische Marktführerschaft in den Cicor-Zielmärkten, «um ein starker strategischer

Partner für unsere Kunden zu sein». Dazu gehörten exzellente Prozesse, eine gewisse Grösse, ein international aufgestelltes Produktionsnetzwerk sowie ein breites Lösungsangebot. Schlussendlich werde das zu fortgesetztem organischem Wachstum mit weiter gesteigerter Profitabilität führen, ist der Cicor-CEO überzeugt.

## Seit Langem in der Rüstung tätig

Die Frage, ob das vermehrte Engagement im Defence-Bereich eine direkte Folge der aktuellen Unruhen sei, verneint Alexander Hagemann: «Seit Beginn der 1990er-Jahre haben viele europäische Nationen die Investitionen in die eigene Sicherheit stark zurückgefahren. Die teilweise Besetzung der Ukraine durch Russland im August 2014 war ein Weckruf, der zu einem Umdenken geführt hat, mit der Folge deutlich gesteigerter Budgets für Verteidigung. Wir haben unser Engagement also bereits vor dem Ukrainekrieg verstärkt – und sind jetzt der führende Elektronikhersteller Europas für Luft-/Raumfahrt und Verteidigung.» Cicor erwarte weiterhin wachsende Geschäfte im Defence-Bereich, weil der Nachholbedarf «nach 30 Jahren der Vernachlässigung» enorm hoch sei.

Sieht Hagemann Cicor im Zug der weltweit gestiegenen Rüstungsausgaben also als Profiteur dieser Entwicklung? «Wir sind ein zuverlässiger Partner für führende Unternehmen aus denjenigen demokratischen Ländern, die den Ausbau ihrer Sicherheitsinfrastruktur ernst nehmen. Also ja – als europäischer Marktführer profitieren wir damit von den deutlichen Steigerungen der Investitionen in Verteidigungsgüter.»

*«Die Integration umfasst jeweils auch den Austausch von Best Practices.»*

## Zurück nach Europa

Hagemann macht noch auf einen weiteren Faktor der aktuellen globalen wirtschaftlichen Bedingungen und deren Einfluss auf Cicor aufmerksam: «Der für uns bedeutendste Trend ist die teilweise Rückverlagerung der Produktion nach Europa sowie

Alexander Hagemann:

## Sicherheit schaffen.



die Diversifikation der asiatischen Lieferketten. Cicor ist dafür mit den Standorten in Rumänien, Tunesien, Vietnam und Indonesien bestens aufgestellt.» Das grösste Wachstumspotenzial in naher Zukunft sieht der CEO in der Medizintechnik, bei Wearable Devices, in Smart Building und Luft-/Raumfahrt sowie Verteidigung, wo «Cicor überall nachhaltig wachsen will». Der Fachkräftemangel betrifft Cicor nicht zu stark: «Wir haben tatsächlich nur wenig Probleme mit dem Fachkräftemangel und können die offenen Stellen besetzen. Ich führe das auf unsere offene und dynamische Unternehmenskultur und die positive Entwicklung der Cicor-Gruppe zurück.» Wichtig sei aber auch, dass Cicor ein überschaubares Unternehmen ist, bei dem die Angestellten immer einen direkten Bezug zum Produkt haben, was «zu einer guten Identifikation mit dem Unternehmen» führe.

### Preissteigerungen werden akzeptiert

Gegen Preissteigerungen bei den Produktionskosten ist allerdings auch Cicor nicht gefeit: «Gegen die Steigerung der Materialkosten können wir kaum etwas unternehmen; diese Steigerungen werden umgehend an Kunden weitergegeben. Das wird in aller Regel auch problemlos akzeptiert. Höhere

Produktionskosten mildern wir durch konsequente Massnahmen zur operativen Exzellenz ab: Automatisierung der Fertigung und Digitalisierung unserer Abläufe haben eine hohe Priorität bei Cicor.» Kein Wunder, geht Cicor zügig in der Digitalisierung zentraler Unternehmensabläufe voran, teilweise auch mithilfe von AI-basierten Lösungen. «Dadurch lassen sich bislang kaum vorstellbare Potenziale auch in den administrativen Prozessen realisieren», so der CEO.

Abschliessend teilte Alexander Hagemann die Lektionen, die er aus den jüngsten wirtschaftlichen Herausforderungen gelernt hat: «Wir sind ein wichtiger Partner für unsere Kunden, um deren Geschäft auch in komplexen Situationen zu sichern. Durch unser globales Produktionsnetzwerk und die präzisen Kenntnisse der Lieferketten können wir diese Sicherheit schaffen. Die wichtigste Lektion ist daher, dass unser Versprechen funktioniert: Cicor ist auch in Krisensituationen zuverlässig und sichert damit das Geschäftsmodell unserer Kunden ab.»

**Text:** Stephan Ziegler  
**Bild:** Stéphanie Engeler

OSTSCHWEIZ DRUCK

# Gedruckt in der Ostschweiz

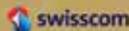
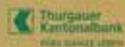
[ostschweizdruck.ch](https://ostschweizdruck.ch)



smarter  
thurgau

## INNOVATIONSTAG

Powered by:



QR CODE SCANNEN  
& ANMELDEN!



Only link: [smarterthurgau.ch/events](https://smarterthurgau.ch/events)

## DER MENSCH IM ZENTRUM DES DIGITALEN WANDELS

5. SEPTEMBER 2024, 15 UHR - 18 UHR (MIT ANSCHL. APÉRO), DREISPITZ (KREUZLINGEN)



**Janine Bunte**  
CEO der Schweizer  
Jugendherbergen



**Dr. Ludwig Hasler**  
Philosoph, Physiker, Autor  
& Redner



**Dr. Daniel Diemers**  
Co-Founder, Investor, VR,  
Startup Coach



**Walter Schönholzer**  
Regierungsrat, Departement für  
Inneres und Volkswirtschaft

Kreuzlinger Ecosystem  
aus Wirtschaft & Bildung

Impulse &  
Gespräche

Netzwerk

# Cicor: Ein globales Technologieunternehmen mit Schweizer Wurzeln

Die Cicor Gruppe ist ein weltweit tätiger Entwicklungs- und Fertigungspartner für elektronische Gesamtlösungen. Das Unternehmen bietet massgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen vom Design bis zum fertigen Produkt aus einer Hand.

Über 3200 Mitarbeitende, davon rund 400 in der Schweiz, realisieren an 20 Standorten weltweit anspruchsvollste Kundenprojekte. Über 200 Mitarbeitende und 8 Lernende am Standort Bronschhofen machen Cicor zu einem bedeutenden Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb in der Region Wil.

Cicor bedient führende Unternehmen in den Bereichen Medizintechnik, Industrie sowie Luft- und Raumfahrt und Verteidigung. Das Dienstleistungsspektrum reicht von der Entwicklung über Electronic Manufacturing Services (EMS), Präzisionskunststoff, Hybridschaltungen und Leiterplatten bis hin zur gedruckten Elektronik. Für letztere betreibt Cicor am Standort Bronschhofen ein Technologiezentrum und entwickelt Fertigungsverfahren, die die Integration von Funktionen in immer kleineren elektronischen Geräten ermöglichen.



Cicor beschäftigt in Bronschhofen über 200 Mitarbeitende.

## Ihr Technologiepartner

Cicor entwickelt und fertigt seit über 50 Jahren komplexe elektronische Lösungen für die Sektoren Medizin, Industrie und Luft-/Raumfahrt & Verteidigung.

- ✓ Engineering Services
- ✓ Electronic Manufacturing Services
- ✓ Präzisionskunststoff
- ✓ Hybridschaltungen
- ✓ Leiterplatten
- ✓ Gedruckte Elektronik

[cicor.com](http://cicor.com)





Martin Meier und Franziska Tschudi Sauber:

## **Nachwuchs- kräftemangel ist weiterhin spürbar.**

# «Wertewandel verstehen, akzeptieren und nutzen»

Mit rund 320'000 Beschäftigten und jährlichen Exporten von 63 Milliarden Franken ist die Schweizerische Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie eine Schlüsselbranche der Schweizer Volkswirtschaft. Doch auch sie kämpft mit fehlendem Nachwuchs. Was dagegen getan wird, erklären Franziska Tschudi Sauber, Vorstandsmitglied Swissmem und Verwaltungsratspräsidentin der Weidmann Holding AG aus Rapperswil-Jona, sowie Martin Meier, Mitglied der Weidmann-Geschäftsleitung und Personalverantwortlicher Global.

**Wie würden Sie die aktuelle Situation bezüglich des Nachwuchses in der MEM-Industrie beschreiben – sowohl gesamtschweizerisch als auch in Bezug auf die Ostschweiz?**

**Franziska Tschudi Sauber:** Der Nachwuchskrätemangel ist weiterhin spürbar und etwa gleichbleibend hoch. Und auch die demografische Entwicklung schreitet weiter voran. Mehr ältere Mitarbeitende gehen in Pension und weniger junge Fachkräfte treten in den Arbeitsmarkt ein.

**Martin Meier:** Bei Weidmann ist es beispielsweise in folgenden Bereichen speziell schwierig, Mitarbeitende zu rekrutieren: Automatiker, Mechaniker, Logistiker und Kunststofftechnologien.

**Welche Herausforderungen sehen Sie in Bezug auf die Rekrutierung und Ausbildung von Nachwuchskräften in der MEM-Branche?**

**FT:** Die Trends der demografischen Entwicklung und der schleichenden Akademisierung werden sich fortsetzen und negativ auf den verfügbaren Pool von Nachwuchskräften auswirken. Lernende auszubilden und im Unternehmen zu halten, wird deshalb noch wichtiger werden. Dafür muss der Wertewandel der jüngeren Generation verstanden, akzeptiert und genutzt werden. Auch neue Ausbildungsprofile wie Mediamatiker sollten in Unternehmen angeboten werden, da sie dem Interesse der Jungen, sowie auch dem Bedarf vieler Firmen entspricht.

*«Swissmem setzt sich dafür ein, dass die Grundbildung für Jugendliche attraktiv bleibt.»*

**Welche Massnahmen hat Swissmem ergriffen, um den Mangel an qualifizierten Fachkräften in der Branche anzugehen?**

**MM:** Die Swissmem hat sich z. B. für die flächendeckende Einführung des Lehrplans 21 eingesetzt, da er nicht zuletzt auch die berufliche Orientierung und die MINT-Fächer stärkt. Die Swissmem setzt sich stark dafür ein, dass die berufliche Grundbildung für Jugendliche attraktiv bleibt. Mit «Swissmem

Berufsbildung» verfügt sie zudem über ein Kompetenz- und Dienstleistungszentrum für die Berufsbildung der Schweizer MEM-Industrie. Die Fachstelle entwickelt zahlreiche Lernmaterialien für Ausbildungsbetriebe, überbetriebliche Kurszentren und Berufsfachschulen.

**FT:** Generell sind wir politisch aktiv zur Stärkung des dualen Bildungssystems und zur Positionierung der MEM-Industrie als zukunfts- und karrierefähige Branche in der Schweiz – was sie war, ist und auch in Zukunft sein wird.

*«Aus- und Weiterbildung in der Lernenden-Betreuung bilden eine Art «Brückenkopf» zur jungen Generation.»*

**Wie können Unternehmen innerhalb der MEM-Industrie junge Talente für sich gewinnen und langfristig binden?**

**MM:** Die Unternehmen sollten sich an MINT-Tagen von Schulen (Besuche von Schülern in Firmen) engagieren sowie attraktive «Zukunftstage» gestalten, um auch längerfristige Massnahmen zu unterstützen. Lehren und Schnuppertage anzubieten, gehört ebenfalls zu den Grundwerkzeugen, welche vorhanden sein sollten. Auch die Aus- und Weiterbildung von Betreuenden der Lernenden darf nicht vernachlässigt werden, denn sie bilden eine Art «Brückenkopf» zur jungen Generation.

**Und wie sieht es mit dem weiblichen Nachwuchs in der Branche aus?**

**FT:** Um die Attraktivität von MEM-Unternehmen für junge Frauen weiter zu stärken, sollte man weibliche Lernende als Botschafterinnen einsetzen, und Karrieren für Frauen im Industriebereich müssen noch sichtbarer werden.

**Welche Rolle spielt die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden für die Zukunftsfähigkeit der MEM-Branche, insbesondere im Hinblick auf technologische Entwicklungen?**



# WIR PUNKTEN MIT EFFIZIENZ.



Geschwindigkeit ist unser Versprechen. Wir arbeiten effizient und garantieren eine schnelle Reaktionszeit. Als führender Stahldienstleister setzen wir seit Jahren auf eine routinierte Mannschaft und cleveres Zusammenspiel. Jedes einzelne Teammitglied weiss, wie matchentscheidend Schnelligkeit für unsere Kunden ist. Dafür sind wir bereit, täglich die beste Leistung zu bringen. SCHMOBI ist das Stahlportal der Industrie. Qualität, Geschwindigkeit und Partnerschaft vereint – das ist unsere erfolgreiche Taktik. **Sie bestellen. Wir liefern.**

**SCHMOLZ + BICKENBACH Stahlcenter AG**

Industriestrasse 18 | 9552 Bronschhofen | Postfach 238 | 9501 Wil SG  
T 071 913 63 63 | info@schmobi.ch | www.schmobi.ch

**SCHMOBI.CH**





Franziska Tschudi Sauber

**FT:** Eine zentrale Rolle – die interne Aus- und Weiterbildung muss dafür noch weiter und auf allen Ebenen verstärkt werden. Überhaupt muss Weiterbildung über das ganze Berufsleben gefordert und gefördert werden, was der Branche und den Mitarbeitenden gleichermaßen zugutekommt.

**MM:** Die Jobprofile innerhalb der Firmen wandeln sich heutzutage bekanntlich rasch, dieser Wandel wird aber nur sehr langsam durch neue Lern-/Ausbildungsprofile abgedeckt. Nehmen wir etwa den Logistikbereich. Dort hat sich aufgrund von Automatisierung und Digitalisierung in den vergangenen zehn Jahren vieles grundlegend verändert. Waren früher noch «Staplerfahren» und «Tätigkeiten manuell erledigen» wichtig, ist heutzutage ein Prozess-, Automatisierungs- oder Digitalisierungsverständnis von zentraler Bedeutung.

*«Im Logistikbereich haben sich Jobprofile aufgrund von Automatisierung und Digitalisierung grundlegend verändert.»*

**Inwiefern hat sich der Bedarf an spezialisierten Fähigkeiten und Kenntnissen in der MEM-Branche in den vergangenen Jahren verändert, und wie reagieren Unternehmen darauf?**

**FT:** Der Bedarf hat sich nach meiner Wahrnehmung von den Anforderungen her die letzten Jahre nicht sehr stark verändert, aber der Mangel hat sich verstärkt. Ansatzpunkte gibt es v. a. bei den Nachwuchskräften, bei den Frauen und den älteren Mitarbeitenden.

**Was kann hier konkret getan werden?**

**FT:** Frauen für Technikberufe begeistern, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern, Diversity-Massnahmen unterstützen oder die Positionierung der Industrie als sinnstiftende Branche sind nur einige Beispiele.

**MM:** In Bezug auf die älteren Mitarbeitenden sind die Firmen gefordert, ihre Rekrutierungspraktiken anzupassen, was wir bei Weidmann aktiv umgesetzt haben.

**Das heisst?**

**MM:** Auch Mitarbeitende über 50 oder 55 einzustellen und ihnen v. a. auch ermöglichen, über das Referenzalter (65/64) hinaus zu arbeiten. Aber auch die Schaffung von Bogenkarrieren (z. B. schrittweise Reduzierung des Pensums und/oder weniger Verantwortung im Alter) kann ein attraktives Angebot für ältere Mitarbeitende sein. Das hilft Unternehmen auch dabei, langjähriges Know-how länger im Betrieb zu halten. Win-Win also ...

**Wie sieht die Zusammenarbeit zwischen der MEM-Industrie und Bildungseinrichtungen aus, um sicherzustellen, dass die Ausbildung von Nachwuchskräften den Anforderungen der Industrie entspricht?**

**FT:** Wir arbeiten mit vielen Bildungseinrichtungen und Partnern zusammen. Dazu gehören unter anderem die Schweizerische Kommission für Berufsentwicklung und Qualität der MEM-Branche, die Swissmem Berufsbildungskommission BBK oder «focusMEM», der Berufsbildungsverein der MEM-Industrie. Auf nationaler Ebene sind wir zudem mit nationalen Gremien und Kommissionen wie der Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz, der Tripartiten Berufsbildungskonferenz oder der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren EDK in Kontakt. Auf kantonaler Ebene pflegen wir zudem unser Netzwerk mit Unternehmen, Berufsfachschulen und Anbietern von überbetrieblichen Kursen.

**Was machen Sie persönlich als Swissmem-Vorstandsmitglied zur Förderung und Entwicklung des MEM-Nachwuchses?**

**FT:** Sobald ein Kind in meiner familiären Umgebung einigermaßen alt genug ist, gehe ich mit ihm ins Technorama nach Winterthur. Nicht einmal, immer wieder. Und das macht erfahrungsgemäss allen grossen Spass. Natürlich auch mir ...



**Text:** Patrick Stämpfli

**Bilder:** Marlies Beeler-Thurnheer

# Ein Grosser verabschiedet sich



Mitte April gab Arbonia bekannt, ihre Division Climate an die chinesische Midea-Gruppe verkaufen zu wollen. Die Division entwickelt und produziert Produkte und Systeme für Wärme- und Kälteerzeugung, Speicherung von Wärme, Kälteverteilung sowie für Lüftung und Luftfilterung. In Arbon will sich künftig auf das Türengeschäft konzentrieren. Arbonia-CFO Daniel Wüest begründet den Rückzug aus der MEM-Branche.



Daniel Wüest

## **Daniel Wüest, warum hat sich Arbonia entschieden, die Climate Division an Midea zu verkaufen?**

Bei der Prüfung mehrerer unaufgeforderter Kaufangebote hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass wir langfristig nicht mit der finanziellen Schlagkraft internationaler Grosskonzerne konkurrieren können. Dabei hat sich am Ende jenes Angebot durchgesetzt, das sowohl für die Aktionäre als auch für die Division Climate langfristig das attraktivste war.

## **Midea erhielt den Zuschlag nach einem Bieterverfahren, hat mit 760 Millionen Euro also am meisten geboten. Eine Schweizer Lösung war kein Thema?**

Nein, leider nicht. Mit den Käufern aus China haben wir jemanden gefunden, dem wir unseren Teilbereich mit gutem Gewissen anvertrauen und uns darauf verlassen können, dass er ihn so gut weiterführt, wie wir es wollen. Jetzt müssen nur noch die Details geklärt werden, damit der Verkauf formell abgeschlossen werden kann.

## **Welche Rolle spielen künftig die nicht betriebsnotwendigen Immobilien der Climate Division, die nicht Teil des Verkaufs waren?**

Der Name sagt es bereits: Diese Teile sind nicht-betriebsnotwendig und waren nicht Teil des «Deals»; daher werden sie auf einen mittelfristigen Zeitraum hinweg verkauft.

## **Midea plane, weiterhin in die bestehenden Standorte, Mitarbeiter und F&E-Kompetenz der Division Climate zu investieren. Das heisst, Arbeitsplätze und Standorte bleiben bestehen?**

Richtig, an den Arbeitsplätzen und den Standorten wird nicht gerüttelt. Es war uns wichtig, dass sich für die Mitarbeiter nichts ändert und wir wie gewohnt weiterfahren können – auch wenn jetzt ein Teil der Gruppe an Midea verkauft wurde.

**In welcher Weise wird die italienische Clivet Group, die ebenfalls zur Midea Group gehört, mit der Climate Division zusammenarbeiten?**

Clivet wird sich mit unserer Climate Division unter dem Dach der Midea zusammenschliessen; gemeinsam werden wir dann die europäischen Märkte bedienen. Damit möchten wir unseren Kunden weiterhin die besten Lösungen auf dem Markt anbieten und den guten Namen weitertragen.

*«Das Closing darf im Herbst erwartet werden.»*

**Welche strategischen Vorteile verspricht sich Arbonia von der Konzentration auf das Türengeschäft nach dem Verkauf?**

Zunächst fällt der Konglomeratsabschlag weg, das heisst unsere Aktionäre erhalten den wahren Wert für ihre Investition. Das Türengeschäft ist zudem ein eher regionales Geschäft, einerseits aufgrund des Gewichts und der Grösse von Türen – ein langer Transportweg ist einfach nicht wirtschaftlich. Andererseits liegt das auch an unterschiedlichen Bautraditionen und Geschmäckern. Zudem gehört die Arbonia heute schon zu den grössten Anbietern in Europa, sodass es sich lohnt, hier die Kräfte zu bündeln.

**Welche weiteren Wachstums- und Entwicklungsziele hat Arbonia für die Division Türen?**

Wir möchten im Türengeschäft unsere marktführende Stellung in den heutigen Märkten ausbauen und eine solche Position gleichzeitig auch in anderen interessanten europäischen Märkten erlangen. Auf dem Weg dahin wollen wir wieder einen ähnlichen Umsatz erreichen, den wir vor dem Verkauf der Climate Division hatten – nur mit besseren Margen.

**Wie wird der Verkauf die Bilanz von Arbonia beeinflussen?**

Mit dem Erlös aus dem Verkauf werden wir einerseits die bestehende Verschuldung reduzieren und einen weiteren Teil der Division Türen zur Erreichung ihrer Ziele zur Verfügung stellen. Ein Grossteil des Erlöses wird aber an die Aktionäre ausgeschüttet. Das war uns wichtig, schliesslich vertrauen sie seit Jahren auf uns und begleiten uns auf unserem Weg.

**Welche Genehmigungen sind noch erforderlich, um den Verkauf abzuschliessen?**

In unseren Märkten sind die jeweiligen kartellrechtlichen Prüfungen abzuschliessen, bevor der Verkauf formell abgeschlossen werden kann. Diese Prüfungen dürften bis in das zweite Halbjahr andauern, sodass wir das Closing für den Herbst erwarten.

## «Subventionitis» war gestern – «Verzicht» gilt heute!

**Die Zukunft der Bundesfinanzen sieht düster aus. Die allseitigen politischen Forderungen der letzten Jahrzehnte hinterlassen immer tiefere Spuren. Neue finanzpolitische Prioritäten sind zu vereinbaren.**



Es ist an der Zeit, für gesunde Finanzen Verzicht zu üben, mögliche Kürzungen zu finden, für Verständnis zu werben sowie für neue parlamentarische Mehrheiten zu kämpfen. Wichtigster «Verbündeter» hierbei ist die 2001 vom Volk angenommene «Schuldenbremse». Verlangt sie als Teil der Finanzordnung doch, dass die Ausgaben mit den geschätzten Einnahmen im Gleichgewicht stehen und erfolgte Mehrausgaben in den Folgejahren abzubauen sind. Steuererhöhungen, ein beliebtes Ausgleichsinstrument, wären zudem nur über Volksabstimmungen möglich.

**Sparen: Alle gegen eine?**

Wer steht nun aber politisch für einen gesunden Bundeshaushalt ein? Wer schreibt sich auf die Fahne, «Verzicht» zu unterstützen? Damit sind keine Lorbeeren zu holen. Unsere «Sparfüchsin», die St.Galler Bundesrätin im Finanzdepartement, ist sich der schwierigen Situation bewusst. Sie kennt die Prognosen und weiss, wie hart in den Räten um Subventionen gerungen wird und wie anspruchsvoll eine allseits akzeptierte Lösung wird. Eine Arbeitsgruppe sollte deshalb «vorpflügen» und Sparpotenziale im Umfang von rund vier Milliarden Franken finden. Angesichts der Annahme der 13. AHV-Rente an der Urne ein Minimalbetrag.

**Finanzprogramm: Für alle statt für wenige**

Das nötige Finanzprogramm lautet somit: Steuererhöhungen vermeiden, Defizite verhindern, neue politische Zielsetzungen vereinbaren (Armee!), wirkungsorientiertes Sparen ermöglichen, gesetzliche Vorgaben überprüfen und neue Ausgaben unterlassen. Sollten sie dennoch nötig sein, sind sie nach klaren Kriterien bezüglich Notwendigkeit, Bedürftigkeit und allgemeinem Nutzen zu beschliessen und zu befristen. «Subventionitis» war gestern – «Verzicht» gilt heute!

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

**Text:** Fabian Alexander Meyer  
**Bild:** z/vg

Peter Breitenmoser:

# Qualität, Geschwindigkeit und Partnerschaft.



# Stahlharte Zeiten

Die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie der Schweiz erlebt eine Phase intensiver Herausforderungen. In diesem schwierigen Umfeld behauptet sich die Schmolz + Bickenbach Stahlcenter AG in Bronschhofen nicht nur durch ihre Resilienz, sondern auch durch strategische Weitsicht. Peter Breitenmoser, CEO des Unternehmens, teilt seine Einblicke in die aktuellen Marktbedingungen und die Strategie von Schmobi.

«Die Schweizer Industrie ist derzeit besonders gefordert, was sich auch in unserer Auslastung und letztlich in unseren Geschäftszahlen zeigt», sagt Peter Breitenmoser. Die Branche sehe sich einem starken Nachfragerückgang gegenüber, was zu einem intensiven Preiskampf führe. «Es ist wortwörtlich ein stahlharter Kampf um Preise und Marktanteile», beschreibt Breitenmoser die Situation. In dieser herausfordernden Zeit sei es für Schmobi entscheidend, die Kostenstruktur im Auge zu behalten und strategische Massnahmen zu ergreifen, um sich so gut wie möglich im Markt zu positionieren und zu behaupten.

## Strategische Ausrichtung für Wettbewerbsfähigkeit

Als führender Stahldienstleister für die Schweizer Tech-Industrie und deren Zulieferer setzt Schmobi auf eine klare Positionierung. «Wir positionieren uns als das Stahlportal der Industrie. Unser Leistungsversprechen kombiniert Qualität, Geschwindigkeit und Partnerschaft», erklärt Breitenmoser.

Diese strategische Ausrichtung ermöglicht es Schmobi, auch in schwierigen Zeiten stabil zu bleiben und gemeinsam mit den Kunden innovative Lösungen zu entwickeln. Dies stärkt die Kundenbeziehungen und trägt dazu bei, sich in einem anspruchsvollen Wettbewerbsumfeld zu differenzieren.

*«Der Einsatz von künstlicher Intelligenz ist ein Schlüssel für unseren zukünftigen Erfolg.»*

## Die Stärke der Familientradition

Schmobi ist seit seiner Gründung im Jahr 1959 zu 100 Prozent in Familienbesitz und behält wichtige Werte wie Unabhängigkeit und Flexibilität bei. «Die kurzen Entscheidungswege und die familiäre Arbeitsatmosphäre sind ein grosser Vorteil für uns», sagt Breitenmoser.

Jedes Mitglied der Geschäftsleitung ist in das operative Geschäft eingebunden und trägt direkt zur Unternehmenskultur und strategischen Entscheidungsfindung bei. Diese Struktur unterstützt Schmobi dabei, schnell auf Veränderungen im Markt zu reagieren und die Organisation entsprechend anzupassen. Trotz des branchenweiten Fachkräftemangels ist es Schmobi jüngst gut gelungen, talentierte Mitarbeiter in Fachbereichen wie Betriebsunterhalt, HR, IT und Rechnungswesen zu gewinnen. «Die Herausforderung besteht darin, attraktiv zu bleiben und unsere Mitarbeiter durch gezielte Entwicklungs-

möglichkeiten zu fördern», erläutert Peter Breitenmoser. Darüber hinaus betont er die Bedeutung der Ausbildung junger Fachkräfte, um langfristig den Bedarf des Unternehmens zu sichern.

## Engagement für Nachhaltigkeit und technologische Innovation

Schmobi nimmt seine unternehmerische Verantwortung ernst und engagiert sich aktiv für nachhaltige Praktiken. «Wir haben eine der grössten Photovoltaikanlagen im Kanton St.Gallen auf dem Dach unseres Stahlcenters und nehmen an Programmen zur Steigerung der Energieeffizienz teil», hebt Breitenmoser hervor.

Zudem ist Innovation ein zentraler Aspekt der Unternehmensstrategie, wobei insbesondere in die Digitalisierung und Automatisierung investiert wird. «Die kontinuierliche Verbesserung unserer digitalen Plattformen, wie das Stahlportal, und der Einsatz von künstlicher Intelligenz zur Optimierung unserer Geschäftsprozesse sind Schlüssel für unseren zukünftigen Erfolg», fügt Peter Breitenmoser hinzu.

Mit Blick auf die Zukunft bleibt Schmobi fest in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein verankert, mit dem Ziel, seine führende Marktposition zu behaupten und weiter auszubauen. «Unser Engagement, Innovation und die Nähe zum Kunden sind entscheidend, um unsere Position als Marktführer im Bereich der hochwertigen Stahlprodukte zu festigen», schliesst Breitenmoser.



**Text:** Patrick Stämpfli  
**Bild:** Marlies Beeler-Thurnheer

# Auf dem Weg zu Netto-Null

2023 konnte die VAT, weltweit führende Anbieterin von High-end-Vakuumventilen, ihre Treibhausgase im Vergleich zum Vorjahr um fast die Hälfte reduzieren. Was bedeutet diese Reduktion für das Haager Unternehmen – und welche Strahlkraft hat sie auf die Kundschaft? CEO Urs Gantner kennt die Antworten.

**Urs Gantner, Ihr Nachhaltigkeitsbericht ist durchweg positiv; so konnten die Treibhausgasemissionen um 45 Prozent reduziert werden. Möchten Sie mit gutem Beispiel vorangehen – oder halten Sie schlicht staatliche Vorschriften ein?**

Die VAT hat sich seit jeher dem verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen verschrieben – sei es beim Energieverbrauch, dem bestmöglichen Recycling oder der Vermeidung von Abfall. Dies ist aus eigenem Antrieb geschehen. Für uns war es das Richtige und ist es auch weiterhin. Wir sind also tatsächlich mit einem guten Beispiel vorangegangen.

**Und wo konnten Sie den grössten Hebel ansetzen?**

Wir konnten bereits vielerorts starke Reduktionen verzeichnen; beispielsweise in unserem Stammwerk in Haag: Dort beziehen wir den ganzen Strom aus erneuerbaren Energiequellen. In den Standorten Malaysia und Rumänien ist das etwas schwieriger. Denn hier ist der Anteil an erneuerbaren Quellen kleiner als in der Schweiz. Daher setzen wir dort auf Strom aus Photovoltaikanlagen. Zudem sind wir in ein Programm eingebunden, das uns den Bezug von Strom aus erneuerbaren Quellen ermöglicht.

*«Wir haben schon immer Wert auf eine nachhaltige und effiziente Produktion gelegt.»*

**Damit sind Sie aber noch nicht zufrieden; was ist ihr nächstes Ziel?**

Wir haben eine globale Initiative gestartet, um mit der «Science Based Target Initiative» konkrete Ziele für die VAT zu definieren, wie wir zu einer Erderwärmung von maximal 1,5 Grad beitragen können. Unsere langfristige Strategie ist es, unsere Aktivitäten unter der «Netto-Null»-Prämisse zu verfolgen.

**Und wie soll das geschehen?**

Dazu gibt es eine Menge Massnahmen, darunter auch solche, die wir nur mit der Hilfe unserer Kunden oder Lieferanten erreichen können. In der Logistik beispielsweise benötigen wir die Bereitschaft, dass dank vorausschauender Planung weniger Produkte mit Luftfracht verschickt werden müssen. In einer

dynamischen Branche wie der Halbleiterindustrie ist dies teilweise schwierig zu realisieren. Auch muss man sich bewusst sein, dass sich Branchen nicht über Nacht komplett umstellen können; z. B. werden wir weiterhin auf Aluminium und Edelstahl angewiesen sein. Dies zeigt, dass es ein Prozess ist, der einige Jahre dauern wird. In unseren eigenen Händen liegen aber Massnahmen beim direkten Verbrauch von Energie, der Reduktion von Transportwegen durch regionale Fertigungsstätten und der nachhaltigen Infrastruktur, wie unser LEED-Gold- («Leadership in Energy and Environmental Design», eine Auszeichnung des «US Green Building Council») zertifiziertes Innovationszentrum in Haag.

### *«Wir wollen unseren Kunden die besten Lösungen liefern.»*

**Es scheint, dass ESG-Fortschritte (Umwelt-, Sozial- und Governance-Kennzahlen) gerade auch in der MEM-Industrie immer wichtiger werden. Sind diese Ihren Kunden wichtig?**

Ja. ESG-Massnahmen gehen heute weit darüber hinaus, als nur den CO<sub>2</sub>-Ausstoss zu verringern. Die Gesellschaft befindet sich in einem Wandel; junge Berufstätige haben oft einen anderen Fokus als die Generation davor. Diese Ansprüche mit den Abläufen eines Industrieunternehmens unter einen Hut zu bringen, ist eine grosse Aufgabe, die in den Sozialbereich, also das S von ESG, fällt. Gesunde Governance – das G in ESG – Strukturen müssen dabei ebenfalls berücksichtigt werden.

**Neu haben Sie weltweit über zwei Drittel erneuerbare Energien in Ihrem Energiemix. Auch hier die Frage: Wollen Sie eine Vorreiterrolle einnehmen oder spielen hier andere Faktoren wie Vorschriften oder Preise hinein?**

Natürlich streben wir an, wenn immer möglich auf eine 100-Prozent-Quote an CO<sub>2</sub>-neutralen Energien zu gelangen. Das hängt aber auch von der Verfügbarkeit ab. Hinzu kommt eine vollständige Analyse der gesamten Lieferkette. So kann es sein, dass der gesamte CO<sub>2</sub>-Fussabdruck eines unserer Produkte, bis es beim Kunden ankommt, geringer ist, weil kürzerer Transportwege den Einsatz nicht erneuerbarer Energie in der Produktion mehr als kompensieren.

**Dieser Sinneswandel kam bereits vor mehreren Jahren. Doch woher kommt er?**

Wir bei der VAT haben schon immer Wert auf eine nachhaltige und effiziente Produktion gelegt. Es ist eher das Resultat einer wachsenden Institution als eines Sinneswandels, dass wir jetzt einen solchen Nachhaltigkeitsbericht

veröffentlichen. Wir wollen das Richtige tun – und Transparenz ist uns nicht zuletzt auch unseren Mitarbeitern gegenüber sehr wichtig. Wir machen es also, weil es angebracht ist – nicht, weil jemand danach fragt.

**Schlagen sich Reduktionspläne nicht auch auf die Betriebskosten, Arbeitsprozesse und auf die Kundschaft nieder?**

Das ist die grosse Angst vieler Unternehmen, die sich mit der Nachhaltigkeit befassen. Persönlich glaube ich aber, dass trotz der Kosten, die zu Beginn anfallen, mittelfristig durch eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie Wettbewerbsvorteile für alle unsere Anspruchsgruppen (vom Zulieferer bis zum Kunden) erzielt werden können, die grösser sind als die Kosten der Implementierung. Für innovative Firmen ist es eine Chance und keine Last.

**Gibt es auch Änderungen für die Kunden?**

Nein, wir wollen unseren Kunden die besten Lösungen für ihre Bedürfnisse liefern und unser Fokus auf Nachhaltigkeit zahlt sich letztlich auch für sie aus. Unsere Hauptkunden sind im Halbleitermarkt tätig, einem global vernetzten Ökosystem. Die Produkte dieser Industrie tragen wesentlich dazu bei, dass nachhaltige Produkte und Systeme entstehen können. Denken Sie nur an die Elektrifizierung in der Mobilität, der Produktion oder der Verteilung und optimalen Nutzung von Energie. Das «Semiconductor Climate Consortium» (SCC) treibt den Fortschritt bei der Bewältigung der klimatischen Herausforderungen innerhalb ihrer industriellen Wertschöpfungskette voran und unterstützt das Pariser Abkommen und damit verbundene Vereinbarungen, die den 1,5 °C-Pfad vorantreiben. VAT ist Gründungsmitglied des SCC.



Urs Gantner

**Text:** Fabian Alexander Meyer

**Bild:** zVg Pixabay

# KNF: Familiengeführt, innovativ und weltweit erfolgreich

Seit ihrer Gründung im Jahr 1979 ist die KNF Neuberger AG ein zentraler Pfeiler der weltweit erfolgreichen KNF Gruppe. Verantwortlich für Vertrieb und Service modernster Pumpentechnologie in der Schweiz und mit internationalem Projektgeschäft hat sich der «Hidden Champion» regional und global als führender Kompetenzpartner etabliert.

Wer durch die malerische Gemeinde Bichelsee-Balterswil fährt, dem fallen wahrscheinlich drei grosse blaue Buchstaben auf weissem Grund auf: KNF. Sie stehen für «Kurt Neuberger Freiburg» und geben einen Hinweis auf die Entstehungsgeschichte des 1946 in Baden-Württemberg gegründeten, familiengeführten Unternehmens. Anfangs noch auf die Reparatur von Motoren, die Herstellung von Gewindeschneidmaschinen und den Sondermaschinenbau spezialisiert, hat sich KNF schnell zu dem weltweit technologisch führenden Anbieter von Membranpumpen für die unterschiedlichsten Branchen und Anwendungen entwickelt und beschäftigt weltweit über 900 Mitarbeitende an insgesamt 24 Standorten.

## KNF setzt Masstäbe mit kompakten und zuverlässigen Membranpumpen

Mit «Pumpenlösungen» sind bei KNF innovative Systeme gemeint, die sowohl Flüssigkeiten als auch Gase zuverlässig transportieren, bewegen, absaugen oder auch verdichten. Die Einsatzmöglichkeiten sind dabei enorm vielfältig und reichen von der Luftmesstechnik über die Spektrometrie bis hin zum perfekten Milchschaum.

Ein besonderer Schwerpunkt von KNF ist die Membranpumpentechnologie. Sie ist eine der bedeutendsten Entwicklungen in der Fördertechnik. Kompakt, robust und wartungsarm, nutzen diese Pumpentypen die Auf- und Abwärtsbewegung einer flexiblen Membran, um Gase und Flüssigkeiten Leckage frei zu fördern oder Vakuum und Druck zu erzeugen. Zu den typischen Einsatzgebieten dieser Technologie zählen zum Beispiel die Rückgewinnung wertvoller Edelgase, der Umgang mit anspruchsvollen Flüssigkeiten wie pigmenthaltiger Tinte, starken Säuren oder anderen hochreaktiven Chemikalien, aber auch der Transport empfindlicher Substanzen wie medizinischer Proben, die lebende Zellen enthalten.

## Massgeschneiderte Hightech-Lösungen aus dem Thurgau

Als einer von vier Schweizer Standorten ist die KNF Neuberger AG in Balterswil ein wichtiger Player in der regionalen und globalen Wirtschaft. Durch ihre besondere Nähe zum Schweizer Markt trägt sie einerseits zur Stärkung der regionalen Wirtschaft bei, während sie andererseits durch ihr umfangreiches Projektgeschäft mit international renommierten Kunden Innovationen auf globaler Ebene fördert.

In enger Zusammenarbeit mit Partnern und Kunden entwickelt KNF in Balterswil massgeschneiderte Lösungen für spezifische Anforderungen und Anwendungen. Ein speziell von KNF entwickeltes Baukastensystem ermöglicht die individuelle Anpassung des umfangreichen Produktportfolios an die entsprechenden Kundenbedürfnisse und die nahtlose Integration in das jeweilige System.

Ergebnis dieser engen Kollaboration und der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Anpassung an die Anforderungen des Marktes sind bedeutende Innovationen wie die sogenannte «Smooth Flow» Technologie, die für eine besonders pulsationsarme Förderung von Flüssigkeiten sorgt oder die in-house entwickelten «DC-BI» Motoren. Diese fortschrittliche Motorentechnologie vereint herausragende Langlebigkeit, kompakte Abmessungen und vielfältige digitale Anpassungsmöglichkeiten.



Auch in Zukunft stehen die Integration neuester Technologien und die zunehmende Digitalisierung des Produktportfolios im Fokus der Forschung und Entwicklung, um die Leistungsfähigkeit der Pumpenlösungen und ihren Anwenderkomfort kontinuierlich zu optimieren.

**Im Einsatz von Wissenschaft bis Alltag**

Die Einsatzmöglichkeiten von KNF Pumpen sind nahezu grenzenlos. So vertraut beispielsweise das renommierte Kernforschungszentrum CERN in Genf, welches sich unterirdisch über die Schweiz und Frankreich erstreckt, auf Prozesspumpen von KNF, um den Forschenden tiefere Einblicke in den Aufbau der Materie und damit in die Geheimnisse unseres Universums zu ermöglichen. Die Membranpumpen versorgen die rund 30 Gassysteme der Teilchendetektoren des Large Hadron Collider mit dem richtigen Gasgemisch aus Edelgasen wie Argon, Xenon, Helium und anderen Gasen. Da dieser Mix absolut frei von Verunreinigungen sein muss, kommt es bei der Auswahl und Anpassung der idealen Pumpe vor allem auf Sauberkeit und Zuverlässigkeit an.

Etwa 400 Höhenkilometer vom CERN entfernt, stellt sich KNF den Herausforderungen des Weltraums mit der «Space-Pump», die für gute Luftqualität auf der ISS sorgt. Sie spielt eine entscheidende Rolle bei der effizienten Aufbereitung der Atemluft für die Astronauten, indem sie der Atmosphäre der Internationalen Raumstation Kohlendioxid entzieht, der anschliessend durch Elektrolyse in Sauerstoff umgewandelt wird.

KNF Pumpen sind nicht nur unverzichtbare Komponenten in wissenschaftlichen Anwendungen, sondern auch im Alltag weit verbreitet. Ein herausragendes Beispiel ist die Zusammenarbeit mit dem Schweizer Kaffeemaschinenher-



steller Eversys. In den handgefertigten Systemen der Serien ENIGMA und CAMEO sorgen speziell angepasste Membranpumpen für perfekten Milchschaum in Barista-Qualität.

Partnerschaften wie diese zeigen: Die Innovationen des «Hidden Champions» KNF sind auf den ersten Blick häufig unsichtbar, ihr entscheidender Einfluss aber allgegenwärtig.

**Regionale Kompetenz mit globaler Wirkung**

Die internationale KNF Gruppe ist so strukturiert, dass sie die Stärken eines weltweit tätigen Familienunternehmens mit denen von lokalen Unternehmen kombiniert. «Wir arbeiten nicht nur mit unseren Kunden auf Augenhöhe zusammen, sondern auch intern. KNF ist ein People Business und deshalb zeichnet sich auch der Standort Balterswil durch ein dynamisches Arbeitsumfeld mit flachen Hierarchien, einem offenen, unkomplizierten und flexiblen Umgang miteinander sowie durch ein Umfeld aus, in dem Vielfalt, Chancengleichheit, kontinuierliches Lernen und Wachstum geschätzt werden», so Alexander Volk, CEO der KNF Neuberger AG.

Mit Erfolg, denn die gesamte Unternehmensgruppe ist in den vergangenen 78 Jahren kontinuierlich und unabhängig gewachsen. Auch für die Zukunft rechnet er mit weiterem Wachstum, denn viele der innovativen Produktneuheiten lösen echte Herausforderungen im Markt: «Wir erhalten sehr positives Feedback von unseren Kunden, wollen sie mit anwendungsoptimierten Pumpenlösungen zum Erfolg begleiten und ihnen mit innovativen Neuentwicklungen noch mehr Möglichkeiten bieten.»



**KNF Neuberger AG**

Stockenstrasse 6  
8362 Balterswil

T. 071 973 99 30  
info.ch@knf.com  
www.knf.com





## Die Zeiten der Friedensdividende sind vorbei

Am 24. Februar 2022 startete Russland die Invasion in der Ukraine. Auch in der Ostschweiz spürt man den Krieg: Importe und Exporte sind eingeschränkt, es kommt zu Engpässen und Unterbrüchen – und Verteuerungen. Den Einfluss auf die hiesige MEM-Industrie kennt Jan Riss, Chefökonom der IHK St.Gallen-Aargau.

Die unmittelbaren Auswirkungen des Ukrainekrieges auf den Schweizer Aussenhandel seien überschaubar, sagt Jan Riss. So sind die Handelsverflechtungen der Schweiz mit der Ukraine, Russland und Belarus vergleichsweise gering. «Vor Ausbruch des Kriegs machten die Ausfuhren in die Ukraine gerade mal 0,2 Prozent der Ostschweizer Gesamtexporte aus. Exportiert wurden vor allem Metalle. Importseitig lag der Anteil bei 0,1 Prozent, mit land- und forstwirtschaftlichen Gütern als wichtigste Warenkategorie. Für Russland betrug der Exportanteil ein Prozent (hauptsächlich Maschinen, Apparate und Elektronik), der Importanteil 0,2 Prozent – Gas- und Ölimporte tauchen nicht in der Importstatistik mit Russland aber nicht auf, da diese indirekt über andere Länder eingeführt werden», so der IHK-Chefökonom.

### **Mehr als die Hälfte der MEM-Unternehmen vom Krieg betroffen**

Nach Kriegsausbruch gingen unter anderem die Exporte von Maschinen, elektrischen Geräten und Uhren nach Russland stark zurück. Bestimmte Warenarten werden aufgrund von Sanktionen gar nicht mehr exportiert, darunter Luft- und Raumfahrzeugteile. Importseitig gab es demgegenüber einen deutlich geringeren Einbruch.

«Einen Monat nach Kriegsausbruch berichteten in einer nationalen Umfrage von Economiesuisse, die von der IHK mitgetragen wurde, 55 Prozent der MEM-Unternehmen von einer Kriegsbeeinträchtigung. Rund ein Drittel war zudem von Sanktionen betroffen», weiss Riss.

zunehmend zur Notwendigkeit. «Als kleine, rohstoffarme Volkswirtschaft wäre die Schweiz aber inhärent auf offene Märkte angewiesen. Unser Land profitiert von einer globalisierten Welt. Sieben von zehn Beschäftigten in der Schweiz arbeiten in Unternehmen, die im internationalen Handel tätig sind.»

Auch die Zeiten der Friedensdividende sind vorbei, der Schweizer Staatshaushalt werde – leider zurecht – wieder verstärkt durch Sicherheitsausgaben belastet, weiss Riss.

**«Eine IHK-Umfrage zeigte klar, dass Ostschweizer MEM-Unternehmen ihre Investitionen nicht zurückfahren.»**

#### **Weniger Kabelbäume, Metalle und Gase**

Und wie hat sich die Verfügbarkeit von Rohstoffen und Komponenten für die Produktion durch den Konflikt verändert? «Die Ukraine ist ein wichtiger Lieferant von Kabelbäumen, welche essenziell für die Automobilindustrie sind», sagt der IHK-Chefökonom. Kabelbäume können nicht einfach nachträglich eingebaut werden, weshalb bei Lieferausfällen die ganze Autoproduktion ins Stocken kam. «Zwar werden in der Ostschweizer Industrie keine Autos gefertigt, jedoch gibt es in der Region zahlreiche Zulieferer für die Autoindustrie.»

Weiter waren Russland und die Ukraine wichtige Lieferanten für Industriemetalle wie Eisen, Stahl, Aluminium, Kupfer, Platin oder Titan. Diese werden in Autos und Smartphones, in Flugzeugen, Maschinen oder im Bauwesen eingesetzt. Ebenfalls betroffen war und ist die Chip-Produktion, da Russland und die Ukraine wichtige Bestandteile liefern. «So ist Russland ein bedeutender Exporteur von Nickel und Palladium, die Ukraine von Neon. Die Neon-Produktion fand schwergewichtig in Odessa und dem völlig zerstörten Mariupol statt, die dafür notwendigen Rohstoffe stammten aus Stahlwerken aus dem umkämpften Südosten», gibt Riss zu bedenken.

**«Es handelt sich nicht bloss um einen Angriff auf die Ukraine – sondern auf die demokratische, liberale Welt.»**

Der Kriegsausbruch habe die globalen Transport- und Logistikbedingungen weniger stark getroffen als zunächst befürchtet. Die Normalisierung der globalen Transportpreise im Nachgang zur Coronapandemie fand weitgehend ungehindert seine Fortsetzung. «Aber Einschränkungen waren und sind vorhanden: Wegfall russischer Luft-, Schienen- und Seefrachtkapazitäten, Luftraumsperrungen, gestörte Eurasia-Route, Engpässe bei Europaletten oder eingeschränkte Möglichkeiten für Transportversicherungen», zählt Jan Riss einige unmittelbaren Folgen auf.

#### **Skepsis statt Vertrauen**

Indirekt treffe der russische Angriffskrieg die Schweiz als kleine, offene Volkswirtschaft aber weitaus empfindlicher. «Es handelt sich nicht bloss um einen Angriff auf die Ukraine – sondern auf die demokratische, liberale Welt insgesamt», betont Jan Riss. Der Krieg verstärke die Entwicklung hin zu einer multipolaren Welthandelsordnung. Heisst: An die Stelle von offenen Grenzen, Multilateralismus und gegenseitigem Vertrauen rückt eine wachsende Skepsis. Protektionistische Massnahmen nehmen zu. Zölle und insbesondere nichttarifäre Handelshemmnisse sind plötzlich wieder salonfähig, «selbst wenn sie grundlegenden WTO-Richtlinien widersprechen». Es bilden sich handelspolitische Fronten.

«Für Schweizer Exporteure wird es somit zunehmend schwierig, auf mehreren Hochzeiten gleichzeitig zu tanzen. Sie müssen sich noch bewusster strategisch mit den Fragen beschäftigen, mit welchen Partnern sie in welchem Abhängigkeitsverhältnis zusammenarbeiten und in welchen Märkten sie in welcher Intensität tätig sind», erläutert Riss. «Local for local» – also Beschaffung und Produktion im Zielmarkt – werde

Platinsponsor

**sak**

Goldsponsor

**// st.gallen**



# Digital Conference Ostschweiz

**19. September 2024, ab 12.30 Uhr**

Einstein Congress, St.Gallen

Prof. Dr. Miriam Meckel  
Speaker Keynote



Roi Tavor  
Speaker Keynote



Bigna Silberschmidt  
Moderation



**Programm und Anmeldung**

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



Organisation

**<IT>rockt!**

**LEADER**

**east#digital**



### Energiepreise nicht nur wegen Krieg hoch

Der Krieg hat auch zu einem Anstieg der Kosten für Energie geführt, was sich wiederum auf die Produktionskosten in der MEM-Industrie auswirkt. «Die Unternehmen spürten die Verwerfungen an den Energiemärkten unmittelbar. Die Unsicherheit über die Versorgungssicherheit war gross. An den Spotmärkten wurden Strom und Gas zwischenzeitlich für das Zehnfache der üblichen Preise gehandelt», bilanziert Riss. Zwar haben sich die Preise wieder weitgehend normalisiert, aber der Energieschock hallt nach: Seit Kriegsausbruch stiegen die Produzentenpreise um 2,8 Prozent, die Konsumentenpreise um knapp fünf Prozent. Die höheren Energiepreise haben sich durch das ganze System «durchgefressen».

Man müsse aber auch festhalten: «Der russische Angriffskrieg ist nicht alleiniger Treiber für die Energiepreise. Bereits im November 2021, also noch vor Kriegsausbruch, warnte die

Ostral mittels Rundschreibens an die Grossverbraucher vor einer drohenden Energiemangellage.»

Auf die Investitionsentscheide der Ostschweizer MEM-Unternehmen hat der Ukrainekrieg wenig Auswirkungen – am ehesten belasten die Nachwehen des Energieschocks. «Eine IHK-Umfrage vom vergangenen Herbst zeigte klar, dass Ostschweizer MEM-Unternehmen ihre Investitionen nicht zurückfahren. Wettbewerbsfähigkeit führt im Hochlohnland Schweiz zwangsläufig über Innovationskraft – und den damit verbundenen Investitionen.»

### Resilienz als bester Schild

Welche Massnahmen empfiehlt die IHK St.Gallen–Appenzell KMU demzufolge zur Risikominimierung in unsicheren Zeiten? Das Schlagwort heisse «Resilienz» – auch wenn man es kaum noch hören möge, betont Riss. Gemeint ist damit, wie widerstandsfähig ein Unternehmen im Krisenfall ist und wie rasch es sich davon erholt. «Umfragen zeigen, dass die Ostschweizer Unternehmen diesbezüglich in den vergangenen Jahren viele Massnahmen ergriffen haben: Denken und planen in Szenarien, Diversifikation der Lieferketten, Erschliessung neuer Absatzmärkte, aktiveres Lagermanagement, Notfallpläne im Falle einer Energiemangellage.» Wichtig sei, dass dieses gewonnene Wissen auch bleibt. Denn eines sei gewiss: «Die nächste Krise kommt bestimmt – wahrscheinlich völlig überraschend und komplett anders.»



**Text:** Stephan Ziegler

**Bilder:** Marlies Beeler-Thurnheer, Pixabay

# Revolution im Aluminium-Druckguss

Die ALUWAG AG, ein Traditionsunternehmen aus der Ostschweiz, das im Druckgusssektor tätig ist, setzt mit der Einführung der Gasinjektionstechnologie neue Massstäbe. Diese Technik, bisher vorwiegend im Kunststoffspritzguss verwendet, erlaubt nun auch im Aluminiumdruckguss die Fertigung komplexer Strukturen direkt während des Giessprozesses.

Seit über 50 Jahren ist die ALUWAG bekannt für ihre Zuverlässigkeit und Expertise in der Herstellung von Aluminiumdruckgussteilen. Die Firma beliefert weltweit führende Unternehmen aus den Branchen Automotive, Marine, Anlagen- und Apparatebau, Haushaltsgeräte sowie Medtech und hat sich durch fortlaufende Innovationen und Technologieeinsatz als Pionier in ihrem Sektor etabliert. Mit der Unterstützung des EU-Forschungs- und Innovationsprogramms «Horizon 2020» und in Kooperation mit weiteren Unternehmen sowie der Hochschule Aalen hat ALUWAG in den letzten vier Jahren ihre Kompetenzen im Bereich der Gasinjektionstechnologie weiter ausgebaut.

Diese Technologie erlaubt es, während des Giessvorgangs Gas in die flüssige Aluminiumschmelze zu injizieren, wodurch Hohlräume und Kanäle innerhalb der Bauteile entstehen, die bisher nicht entformbar waren. Diese Hohlräume sind beispielsweise besonders vorteilhaft für die Realisierung von Kühlkanalgeometrien in Bauteilen, die für die Leistungselektronik verwendet werden. Dadurch wird eine konturnahe Kühlung der hitzeempfindlichen Komponenten möglich, was die Leistungsfähigkeit und Lebensdauer der elektronischen Bauteile erhöht.

Die Vorteile der Gasinjektionstechnologie sind vielfältig: Neben der Reduzierung des Materialverbrauchs und der damit verbundenen Kostensenkung, ermöglicht diese Methode eine effizientere Produktion.

## Beyond Aluminium



**Unsere neuste Entwicklung im Bereich Aluminiumdruckguss: Die Gasinjektionstechnologie.**

Diese Technologie ermöglicht die Herstellung von Bauteil-Hohlräumen direkt während dem Giessprozess.

**ALUWAG**




ALUWAG hat durch die Entwicklung von zwei Demobauteilen bewiesen, dass die Technik reproduzierbar und serienreif ist. Dies stellt einen signifikanten Fortschritt in der Druckgusstechnik dar und bestätigt die Rolle der ALUWAG als führender Innovator in diesem Bereich. Da die Technologie ein hohes Mass an Know-how durch entsprechende Fachkräfte erfordert, bekräftigt dies die Schweiz als Produktionsstandort.

Durch die erfolgreiche Implementierung dieser Technik und die anhaltenden Partnerschaften in Europa ist ALUWAG bestens positioniert, um ihre Technologieführerschaft weiter auszubauen und neue Standards in der Fertigungstechnologie zu setzen. Das Unternehmen wurde damals aus 332 eingereichten Vorschlägen für das Forschungs-

projekt ausgewählt und erhielt ein Fördervolumen von rund 1,65 Millionen Franken, was die Innovationskraft und die technische Kompetenz der ALUWAG unterstreicht. Somit gehört das Gasinjektionsprojekt von ALUWAG zu einem von 13 geförderten Projekten, die 2019 für das «Fast Track to Innovation» - Programm ausgewählt wurden. Das Gesamtvolumen der Förderungen beläuft sich auf etwa 32,5 Millionen Euro.



#### ALUWAG AG

Nellen 12, 9246 Niederbüren  
Tel: +41 71 424 27 27, [info@aluwag.ch](mailto:info@aluwag.ch)  
[www.aluwag.ch](http://www.aluwag.ch)



# Technologietag 2024 – die OST wagt den Blick in die Zukunft

Der Technologietag 2024 der OST – Ostschweizer Fachhochschule in Buchs widmet sich dieses Jahr dem Thema Zukunftstechnologien. Gemeinsam mit der Industrie werden neueste technologische Entwicklungen diskutiert.

Die OST – Ostschweizer Fachhochschule, die Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften SATW, RhySearch und der Innovation Park Ost laden die Industrie ein, gemeinsam einen Blick in die Zukunft zu werfen: Thema des Technologietags 2024 am 11. Juni an der OST in Buchs sind die Zukunftstechnologien der Schweiz.

Die halbtägige Veranstaltung startet mit einer Präsentation des Technology Outlooks der SATW. Im Referat wird das Potenzial von neuen technologischen Entwicklungen eingeschätzt. Für eine zweite Keynote konnte Drohnenforscher Mirko Kovac gewonnen werden, Professor und Director am Imperial College London. Er wird über «Sustainability Robotics» sprechen. Kovac leitet das gleichnamige Labor an der EMPA.

Weitere Inputs erwarten die Besucherinnen und Besucher in den «Technologie-Sessions»: In 15-minütigen Vorträgen werden aktuelle Forschungsprojekte vorgestellt. Im Programm stehen Referate zu Themenbereichen wie Advanced Manufacturing and Materials, Digitale Zwillinge, Künstliche Intelligenz und Moderne Sensorik.

Nach dem Event sind alle Gäste herzlich eingeladen, sich bei einem Apéro runde auszutauschen und ihr Netzwerk zu erweitern. Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung bis 4. Juni unter: [www.ost.ch/technologietag](http://www.ost.ch/technologietag)

**Technologietag 2024: Dienstag, 11. Juni 2024, Start 13 Uhr, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Campus Buchs**

**Technologietag**  
11. Juni 2024  
13 Uhr  
Campus Buchs

# ZUKUNFTS- TECHNOLOGIEN FÜR DIE SCHWEIZ



Dieses Jahr wird in Kooperation mit der SATW der Technology Outlook vorgestellt. Präsentationen über aktuelle Forschungsarbeiten der OST und der Mitorganisatoren RhySearch und SWITZERLAND INNOVATION PARK OST ergänzen das Programm.

**WO WISSEN WIRKT.**



# Das sind die MEM-Big-Player in der Ostschweiz

Die MEM-Industrie ist die grösste industrielle Arbeitgeberin der Ostschweiz – gleichzeitig zählt sie zu den bedeutendsten Exportbranchen der Region. Zwischen Bodensee und Alpstein finden sich unzählige Firmen, die in der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie tätig sind. Viele davon mit weltbekannten Namen, ebenso viele aber auch, die als Zulieferer oder OEM-Manufacturer «unter dem Radar» fliegen. Wir haben die wichtigsten mit über 300 Mitarbeitern zusammengestellt.

<b>Amtor Flexibles</b>	8280 Kreuzlingen (350)
<b>Arbonia</b>	9320 Arbon (6200)
<b>Benninger</b>	9240 Uzwil (400)
<b>Bernina</b>	8266 Steckborn (1000)
<b>Bühler Group</b>	9240 Uzwil (12'700)
<b>E. Bruderer Maschinenfabrik</b>	9320 Frasnacht (360)
<b>Edag Engineering Group</b>	9320 Arbon (7880)
<b>FISBA</b>	9016 St.Gallen (360)
<b>Geberit</b>	8645 Jona (11'000)
<b>General Dynamics</b>	8280 Kreuzlingen (800)
<b>Geobrugg</b>	8590 Romanshorn (400)
<b>Hardinge Kellenberger</b>	9403 Goldach (1500)
<b>Hilti</b>	9494 Schaan (30'000)
<b>Huber+Suhner</b>	9100 Herisau (4500)
<b>Humbel Gears Group</b>	9214 Kradolf-Schönenberg (350)
<b>Jansen</b>	9463 Oberriet (620)
<b>KUK Electronic</b>	9050 Appenzell (1000)
<b>Leica Geosystems</b>	9435 Heerbrugg (24'000)
<b>Müller Frauenfeld</b>	8500 Frauenfeld (350)
<b>Saurer Intelligent Technology</b>	9320 Arbon (4420)
<b>SFS Group</b>	9435 Heerbrugg (13'200)
<b>Swissopic</b>	9435 Heerbrugg (480)
<b>Stadler Rail</b>	9565 Bussnang (13'000)
<b>Starrag</b>	9404 Rorschacherberg (1280)
<b>Stäubli Sargans</b>	7320 Sargans (4000)
<b>Schweizerische Südostbahn</b>	9000 St.Gallen (830)
<b>VAT Vakuumventile</b>	9469 Haag (2000)
<b>Zünd Systemtechnik</b>	9450 Altstätten (510)

Fehlt Ihr Unternehmen in unserer Übersicht – oder sind unsere Angaben nicht up to date? Melden Sie sich ungeniert unter [sziegler@metrocomm.ch](mailto:sziegler@metrocomm.ch) – danke.

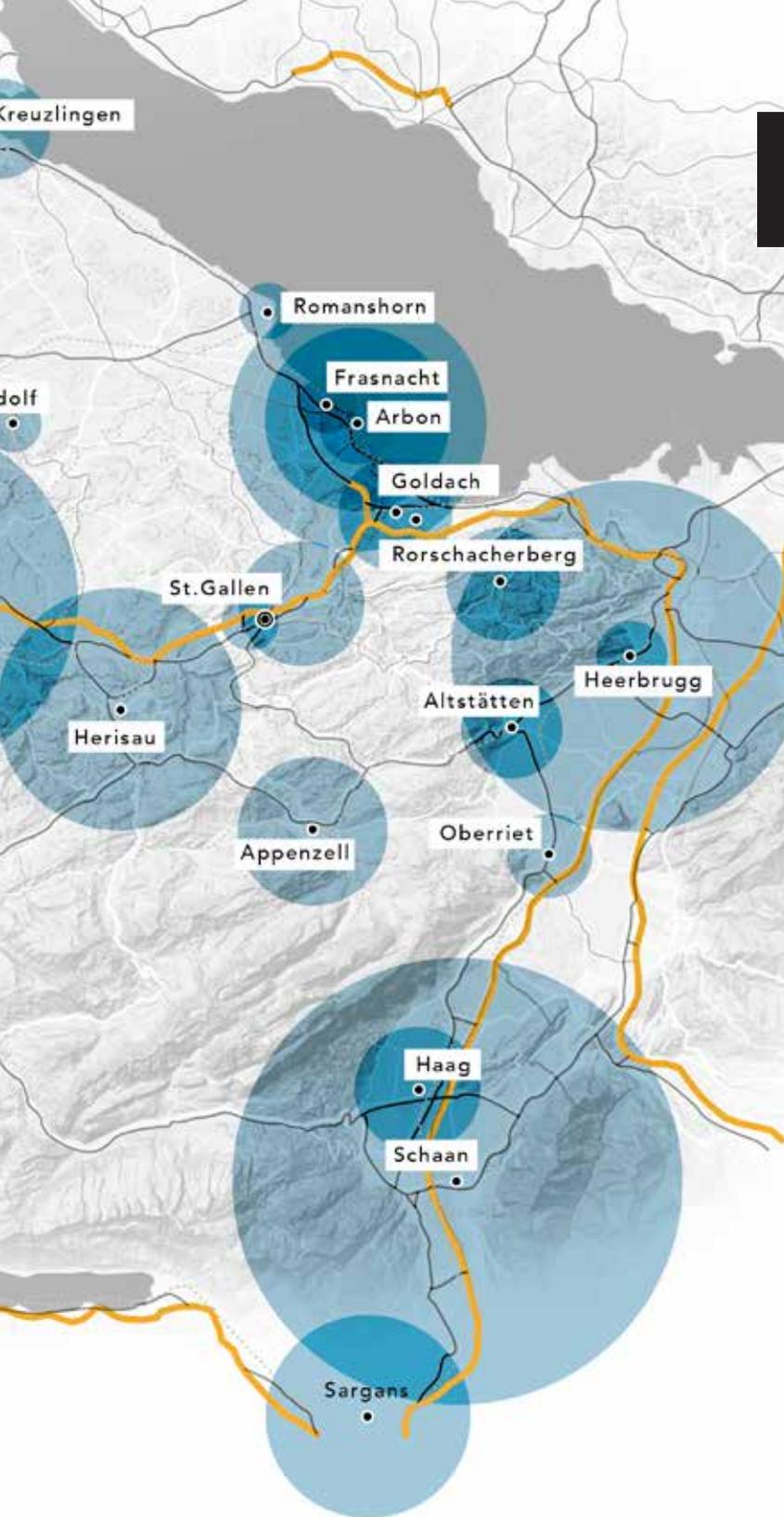
# Kundenberaterin und Lebensbegleiterin

Nina Wirth ist Leiterin eines Kundenberatungsteams bei der St.Galler Kantonalbank. Ihre grösste berufliche Bereicherung ist der Kontakt mit Kundinnen und Kunden. Dabei kann sie ihre Stärken in Kommunikation und Organisation sowie als empathische Persönlichkeit einbringen.



Nina Wirth möchte nicht nur Kundenberaterin, sondern Lebensbegleiterin sein. Zusätzlich zur Beratung macht es ihr viel Freude, in einem jungen Team zu arbeiten und es zu motivieren. Die verschiedenen Charaktere, Ideen und Arbeitsweisen inspirieren sie und bringen sie im Führungsalltag weiter. Als frischgebackenes Mami ist es anspruchsvoll, die Balance zwischen Beruf und Familie zu halten. Dank der geteilten Kinderbetreuung mit ihrem Mann und der Unterstützung der Familie hat der Wiedereinstieg nach der Mutterschaft jedoch sehr gut funktioniert – auch dank ihrer fortschrittlichen Arbeitgeberin. In einer Welt, die von traditionellen Bildungswegen geprägt ist, konnte Nina Wirth beweisen, dass der Weg zum beruflichen Erfolg viele Richtungen haben kann: Nach einem Kursexkurs an der Uni sowie dem Quereinstieg bei der SGKB als Assistentin übernahm sie mit 26 die Leitung der Kundenhalle. Die grösste Challenge war, als junge Frau ein Team zu führen, das aus langjährigen Angestellten bestand, die mindestens 20 Jahre älter waren als sie. Es benötigte viel «Female Power», das Team von sich zu überzeugen. Heute ist sie stolz, dass das gelungen ist. Nach fünf Jahren wollte sich Nina Wirth weiterentwickeln; ihr wurde eine Stelle als Privatkundenberaterin angeboten, zeitgleich leitete sie weiter die Kundenhalle. Als sie beim Stellenwechsel schwanger wurde, wurde ihre jetzige Stelle angeboten. Als Vorstandsmitglied der Leaderinnen Ostschweiz schätzt Nina Wirth den Austausch im Vorstand und mit den Mitgliedern und profitiert von den verschiedenen Expertisen, der Branchenvielfalt und den diversen Unternehmensstrukturen. Es sei spannend, regelmässig neue Charaktere kennenzulernen und frische Ansichten in den Führungsalltag einbringen zu können.

Die «Leaderinnen Ostschweiz» bringen Fach- und Führungsfrauen zusammen, fördern den Austausch, vermitteln Wissen und unterstreichen mit ihrer Arbeit die Verbundenheit zur regionalen Wirtschaft.





**STALDER**  
SWISS  FINISH

## Metallveredlung Perfektion in Schönheit und Funktion

In der umfassenden Veredlung von Metalloberflächen liegt seit 1959 unsere Kernkompetenz. Mittels der Beschichtung mit Zink, Nickel, Kupfer und Chrom oder durch die Veredlung von Aluminium und Edelstahl verschaffen wir Kunden Lösungen mit Mehrwert.

[stalderag.ch](http://stalderag.ch)



### Immobilienentwicklung als Kernkompetenz

Die Leven Property AG mit Sitz in St. Gallen entwickelt Wohnräume mit besonderer Note. Mehr Lebensqualität, ökologische, kulturelle und gesellschaftliche Verantwortung stehen dabei im Zentrum. Unsere Kunden erleben tagtäglich unsere Kompetenz und Leidenschaft zum Wohnbau. Das kleine, schlagkräftige Team garantiert kurze Wege, durchdachte Entscheide und eine persönliche Betreuung.

**levenproperty**

Scheffelstrasse 1  
9000 St. Gallen  
☎ +41 71 250 05 40  
[leven-property.ch](http://leven-property.ch)

# Nachhaltige Innovationen bei Kindlimann AG

Mit einem Lagerbestand von über 11'000 Tonnen Stahlrohren sowie über 35 Mio. produzierten Komponenten für die globale Automobilindustrie ist die Kindlimann AG die führende Stahldienstleisterin der Schweiz.

Unsere Leidenschaft gilt den Stahlrohren. Heute setzen wir jedoch auch ein starkes Zeichen für unser Engagement in eine nachhaltige Zukunft: «Stahlrohre sind unsere Passion, Nachhaltigkeit unsere Mission». Mit neuen Innovationen erweitern wir unseren Beitrag zu einer umweltfreundlicheren Zukunft.

## CO<sub>2</sub> reduzierte Stahlrohre

Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind die bestimmenden Themen unserer Lieferwerke für die nächsten Jahrzehnte. Der Weg zu einer emissionsarmen Stahlwelt ist herausfordernd. Doch bereits heute können wir Ihnen in Kooperation mit Stahlrohrproduzenten, Stahlrohre mit unterschiedlich reduzierten CO<sub>2</sub>-Emissionswerten anbieten. Je nach Ausführung, Qualität und Menge liefern wir emissionsarme Stahlrohre inklusive Zertifikat.

## Umweltfreundlicher Elektro-LKW

Wir sind stolz darauf, unseren Fuhrpark um einen neuen Volvo FH Electric zu erweitern. Dieser Elektro-LKW ermöglicht es uns, Lieferungen emissionsfrei durchzuführen und unseren ökologischen Fußabdruck zu reduzieren. Mit diesem Schritt gehen wir aktiv auf die Herausforderungen des Klimawandels ein und treiben unsere Vision eines CO<sub>2</sub>-neutralen Unternehmens voran.

## Photovoltaikanlage für erneuerbare Energien

Eine der grössten Photovoltaikanlagen in der Region, unterstützt unsere Produktion mit erneuerbarer Energie. Auf unseren Dächern produzieren wir mit einer installierten Leistung von 1450 kWp grünen Strom. Diese Massnahme ist ein weiterer Schritt unseres Unternehmens in eine emissionsarme Zukunft. Mit diesen Maßnahmen setzen wir nicht nur neue Standards in unserer Branche, sondern demonstrieren zugleich unser Engagement für eine umweltfreundliche Zukunft.

### Kindlimann AG

Münchwilerstrasse 37  
9554 Tägerschen  
[www.kindlimann.ch](http://www.kindlimann.ch), [info@kindlimann.ch](mailto:info@kindlimann.ch)





## Sie hat das Flair für Farben

**Von grossflächigen Aussenfassaden bis zu kleinen Rissen in den Wänden: Die Arbeit der Malerin ist vielfältig – und das ist es auch, was Jeannine Bänziger an ihrem Beruf so gut gefällt. Deshalb kann sie sich keinen anderen Beruf vorstellen.**

Jeannine Bänziger steht in der Küche einer Altbauwohnung im St.Galler Museumsquartier. Weisse Hosen, weisses T-Shirt und die Haare zu einem Pferdeschwanz zusammengebunden. Der Boden ist mit Plastik abgedeckt, die Übergänge zu Schrank, Decke und Fenster sind abgeklebt. In der Hand hält sie einen grossen Farbröller. Die Malerin ist soeben mit dem Streichen der Küchenwand fertig geworden und beäugt nun kritisch ihre Arbeit. Ein paar Sekunden vergehen, dann nickt Bänziger zufrieden: keine Flecken, keine Löcher, keine vergessenen Stellen. «Diese Wand kann ich jetzt gut so trocknen lassen», sagt sie und hängt den Farbröller zurück an den Farbeimer.

### **Farbe seit einem Vierteljahrhundert**

Seit bald 25 Jahren arbeitet Jeannine Bänziger als Malerin; seit siebeneinhalb Jahren ist sie für die St.Galler Firma Hofmann Malerei AG tätig. Damit ist sie eine von wenigen Frauen, die diesen Beruf ausüben. «Bei uns im Betrieb sind wir sechs Malerinnen», sagt sie. «Zwei Lernende, drei Festangestellte und eine, die mittlerweile in der Projektleitung arbeitet. Dazu haben wir noch ein paar temporäre Mitarbeiterinnen.»

Die gebürtige Engelburgerin liebt ihre Arbeit, kann sich keinen anderen Beruf für sich vorstellen. «Ich bin eine Macherin und gerne unterwegs. Ich kann nicht den ganzen Tag im Büro sitzen», sagt sie. «Ich will mit den Händen arbeiten und am Abend auch das Resultat meiner Arbeit sehen.» Bänziger

gefällt vor allem der Vorher-Nachher-Effekt, der sich beim Malen ausgesprochen gut zeigt. «Wenn ich die frisch gestrichene Wand sehe und weiss, wie sie vorher ausgesehen hat, gibt mir das ein gutes Gefühl», sagt sie, packt ihre Utensilien zusammen und wechselt in den nächsten Raum der Altbauwohnung, wo eine weniger strahlend weisse Wand wartet. «Die Vormieter hatten hier während fünf Jahren gewohnt, das sieht man den Wänden an. Sie sind leicht grau. Aber das ist normal, hier wurde gelebt.»

*«Wenn ich die frisch gestrichene Wand sehe und weiss, wie sie vorher ausgesehen hat, gibt mir das ein gutes Gefühl.»*

### **Von der Mutter motiviert**

Bevor die 40-Jährige an diesem Morgen mit ihrer Arbeit in der Altbauwohnung beginnen konnte, war sie ein paar Stunden in einer anderen Wohnung beschäftigt. «Dort mussten Löcher in

der Decke ausgebessert werden», sagt sie. Auch das gehört zu den Tätigkeiten einer Malerin, so wie auch das Streichen von Aussenfassaden unterschiedlichster Gebäude, Schleifarbeiten oder eben das Malen von Wohnungen, Neubauten und anderen Räumen. Diese Vielseitigkeit fasziniert Bänziger an ihrem Job. «Es kann sein, dass ich an einem Tag mit einer grossflächigen Fassade beschäftigt bin und am anderen mit Detailarbeiten an einer profilierten Tür.»

Gerade für kleinere und feinere Arbeiten brauche es eine ruhige Hand. Daneben ist es für den Beruf der Malerin auch wichtig, das Flair und das Auge für Farben zu haben. «Oft müssen wir Farben mischen, um etwa Schäden ausbessern zu können. Da sollte man schon ein Händchen dafür haben, wie viel es von jeder Farbe benötigt.» Das Ziel sei es, so die Malerin, dass nach dem Anstrich keine Unterschiede mehr an Wänden, Türen oder Fassaden sichtbar sind.

Als Jugendliche war für Jeannine Bänziger nicht unbedingt klar, dass sie Malerin werden wollte. «Ich habe mir verschiedene Berufe angeschaut, aber nirgends hat es mir gefallen», erinnert sie sich. Ihre Mutter meinte dann, dass sie es als Malerin versuchen solle, da sie bereits als Kind die Tapeten ihres Zimmers selbst entfernt habe. Warum nicht, dachte sie und holte sich erste Berufseindrücke beim Schnuppern. Die Arbeit gefiel ihr auf Anhieb – und sie suchte sich eine Lehrstelle.

Nach der Lehrabschlussprüfung absolvierte Bänziger die Rekrutenschule und arbeitete temporär für verschiedene Malergeschäfte. Beim letzten Betrieb wurde eine Festanstellung daraus. Nach elf Jahren sei es dann Zeit für eine neue Herausforderung gewesen, sagt sie. «Ein Bekannter arbeitete bei der Firma Hofmann Malerei und ermunterte mich, mich hier zu bewerben – was ich getan habe.» Das war 2016; seither trägt Bänziger auf ihrer weissen Arbeitskleidung das Logo des St.Galler Familienbetriebs.

*«Es kann sein, dass ich an einem Tag mit einer grossflächigen Fassade beschäftigt bin und am anderen mit Detailarbeiten an einer profilierten Tür.»*

#### Ein Arbeitgeber, der sie machen lässt

Die Hofmann Malerei AG ist ein Unternehmen mit einer 140-jährigen Tradition. Seit Sommer 2023 wird es von Dario Hofmann in fünfter Generation geführt. Vater Thuri, der das Geschäft während 30 Jahren leitete, ist ins zweite Glied getreten und unterstützt den Sohn seither als stellvertretender Geschäftsführer. Das Malergeschäft mit Hauptsitz in der Stadt St.Gallen beschäftigt rund 40 Angestellte und hat in den vergangenen Jahren sowohl bei denkmalgeschützten Gebäuden wie der St.Galler Kathedrale oder der Lokremise sowie bei öffentlichen Bauten wie dem Rathaus und der HSG als auch bei Kliniken, Schulen und Einfamilienhäusern für einen frischen Farbanstrich gesorgt. Jährlich werden mehr als 200'000 Kilogramm Farbe verwendet und über 2500 Farbmuster gemischt.

Jeannine Bänziger schätzt an ihrem Arbeitgeber, dass er ihr viele Freiheiten lässt. «Ich kann so arbeiten, wie ich möchte. Er vertraut mir, das spüre ich.» Ausserdem unterstütze er sie bei ihrem grossen Hobby: Die Malerin ist seit gut drei Jahren Mitglied der Feuerwehr Gossau, hat den Dienstgrad eines Wachtmeisters. Davor engagierte sich Bänziger bei der Feuerwehr der Stadt St.Gallen, wo auch ihr Partner, mit dem sie seit gut vier Jahren in Andwil wohnt, aktiv ist. «Je nach Anruf muss ich alles stehen und liegen lassen und mit der Mannschaft ausrücken», sagt sie. Dass ein Arbeitgeber das akzeptiere, sei nicht selbstverständlich. Allerdings achte sie immer darauf, dass ihre Baustellen trotzdem rechtzeitig fertig werden. «Es gab Tage, da habe ich nach einem längeren Feuerwehreinsatz noch gewisse Arbeiten auf der Baustelle zu Ende gebracht.»

#### Sie schätzt die Ruhe beim Arbeiten

Auch in der Altbauwohnung im Museumsquartier, in der bald eine neue Mieterschaft einziehen wird, müssen an diesem Morgen noch weitere Wände gestrichen, Löcher ausgebessert und Schäden geflickt werden. Allerdings wird Jeannine Bänziger dafür noch einen weiteren Tag brauchen, dies wird aber nicht der nächste sein, da sie dann bereits für eine andere Baustelle eingeplant ist. Jeweils am Montag bekommt sie von der Projektleiterin des Malerbetriebs den Plan mit den anstehenden Arbeiten der gesamten Woche. Danach habe sie sich zu richten, sonst sei sie aber ziemlich frei.

Bänziger arbeitet oft allein, was ihr nichts ausmacht. Im Gegenteil. Sie schätzt die Ruhe beim Arbeiten. «So kritisiert niemand meinen Arbeitsstil», sagt sie augenzwinkernd, «und ich komme schnell vorwärts». Und vorwärtsmachen müsse sie jetzt auch, fügt sie an und lacht. Sie stellt den Kübel mit der weissen Farbe vor die Wand im nächsten grossen Zimmer, das als Wohnzimmer genutzt werden könnte. Dann nimmt sie den Pinsel in die Hand und macht sich konzentriert und zügig an die Arbeit.

#### Jeannine Bänziger, Hofmann Malerei AG

In der Rubrik Fachkraft porträtieren wir in loser Folge Mitarbeiter von Ostschweizer Firmen, die in der Regel nicht im Rampenlicht stehen, für ihren Betrieb aber wertvoll sind. Jeannine Bänziger ist Malerin bei der Hofmann Malerei AG. Das Unternehmen mit Hauptsitz in St.Gallen wurde 1884 vom Ur-Ur-Grossvater des aktuellen Geschäftsführers Dario Hofmann gegründet und ist damit eines der ältesten Malergeschäfte in der Region St.Gallen. Das Familienunternehmen vereint Tradition, Innovation und Qualität in fünfter Generation. Den Fokus setzt es auf allgemeine Malerarbeiten, Spezialtechniken, Denkmalpflege, Spritzarbeiten und Farbberatung.

**Text:** Marion Loher

**Bild:** Marlies Beeler-Thurnheer

# Resilienz stärken und Burnout vermeiden: Ein integrativer Ansatz



Beschleunigung, Komplexität und widersprüchliche Anforderungen nehmen in modernen Arbeitskontexten rapide zu. Die Ansprüche an Führung und die Vorstellung von Arbeit unterliegen einem starken Wandel. Die Auswirkungen dieser Entwicklung spiegeln sich in stetig steigenden Erschöpfungszahlen wider.

## Stress und wie Resilienz entsteht

Stress gehört zu den relevantesten gesundheitlichen Risiken der neuen Arbeitswelt. Über alle Branchen hinweg geben knapp 30 % der Erwerbstätigen sowohl erhöhten Stress als auch Anzeichen von Burnout an. Die Absenzen infolge der arbeitsbedingten Stressbelastung sind in den letzten Jahren stark gestiegen. In einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt laufen nicht nur Individuen Gefahr auszubrennen, sondern auch ganze Organisationen.

Die Resilienz, d.h. die Fähigkeit mit sowohl Widerstandskraft als auch Flexibilität Belastungen gesund zu bewältigen, ist bei der Burnout-Prävention von zentraler Bedeutung. Gesundes Stressmanagement stützt sich zum einen auf gesunde Selbstführung. Ein Schlüssel in der Förderung individueller Resilienz liegt in der Entdeckung und Förderung persönlicher Ressourcen. Dazu zählt neben dem Fachwissen und sozialen Kompetenzen auch die eigene Wahrnehmung und Einstellung gegenüber der Arbeit. Generell sind besonders

jene Menschen resilient, die eine hohe Selbstwirksamkeit besitzen und ihre Arbeit als bedeutungsvoll empfinden.

Neben der Förderung individueller Resilienz sollten Unternehmen den Fokus auf ihre Führungskräfte legen. Diese nehmen eine Schlüsselrolle ein, wenn es darum geht, gesunde Leistung zu ermöglichen und Burnout zu vermeiden. Nur wenn eine Führungskraft sich um ihre eigene Energie kümmert, gelingt es ihr, die Energie ihrer Mitarbeitenden zu nutzen. Gesundheitsorientierte und effektive Führung zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Mitarbeitenden nicht nur inspiriert und zu hoher Leistung motiviert, sondern auch auf diese Acht gibt, Gesundheit als Wert artikuliert und Belastungen reduziert.

Eine reflektierte und gesunde Team- und Kulturentwicklung, also die kollektive Resilienz, entsteht dann, wenn es gelingt, individuelles Selbstmanagement und gesunde Unternehmensführung zu verbinden.

**ReSeT – ein integrativer Ansatz auf individueller und organisationaler Ebene**

Mit der ReSeT Akademie bietet die Oberwaid als medizinisches Zentrum ein wissenschaftlich fundiertes und praxiserprobtes Konzept, Resilienz zu stärken und Burnout zu vermeiden.

Die massgeschneiderten Programme berücksichtigen den inhaltlichen Fokus von Individuen, Führungskräften und/oder ganzen Teams. Entsprechend richtet sich das Angebot sowohl an Privatpersonen als auch an Unternehmen. Dabei steht folgende Reflexion im Zentrum: Wie können hohe Leistung und Gesundheit in Einklang gebracht werden?

Im breiten Feld des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) konzentriert sich die Oberwaid auf ihre Kernkompetenzen der Persönlichkeits- und Kulturentwicklung. Gesunde Führung und Selbstführung sind wichtige Hebel einer nachhaltigen Burnout-Prävention in Unternehmen. Daher setzt das Konzept der ReSeT Akademie an der Entwicklung von entscheidenden Persönlichkeits- und Führungskompetenzen an.

**Förderung von individueller Resilienz, Etablierung gesunder Führung und reflektierte Teamentwicklung**

Die Forschung zeigt, dass es hierfür einen integrativen Ansatz braucht, der zunächst mit der Förderung individueller Resilienz beginnen sollte. Zweitens wird gesunde und effektive Führung auf allen Ebenen benötigt. Drittens müssen Arbeitskontexte so gestaltet werden, dass sie gesunde Leistung ermöglichen.

Um im Sinne einer gesunden Selbstführung zu befähigen und zu motivieren, setzen wir gemeinsam mit unseren Kunden den passenden didaktischen Rahmen und die strukturelle Herangehensweise fest. Die konkrete Wissensvermittlung, Übungen und Reflexionen bestehen aus drei aufeinander aufbauenden Ebenen: Erlernen, Erarbeiten und (Selbst)Erfahren. Einzelne Module können je nach Fragestellung und Zielsetzung von Teams bzw. Unternehmen zu einem passenden Programm mit entsprechender Dauer und Vertiefung kombiniert werden.

Das Zusammenspiel aus Theorie und Selbsterfahrung können Unternehmen und Individuen nutzen, um Inspiration sowie neue Denk- und Handlungsmuster zu gewinnen und somit Energie und Innovationskraft für den Alltag freizusetzen.



Individuelle Resilienz stärken und eine gesundheitsorientierte Führung etablieren sind wichtige Schlüssel zu einer starken Unternehmenskultur, die gesunde Leistung und produktive Teamarbeit fördert. ©Daniel Schmuki



Ein starkes Unternehmen braucht gesunde Mitarbeitende.



**Resilienz Intensivseminar - Gesunde (Selbst)Führung in komplexen Zeiten**

*Donnerstag, 7. und Freitag, 8. November 2024*

Das 2-tägige Resilienz Intensivseminar «Gesunde (Selbst) Führung in komplexen Zeiten» beispielsweise ist ein Angebot, welches anhand von verschiedenen Transfertechniken – Selbstreflexion, Austausch in der Gruppe, Praxisübungen und Live-Check – die Teilnehmenden dazu befähigt die Inputs und Instrumente nachhaltig in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Es zeigt auf, welche Ansatzpunkte Führungskräfte, HR-Verantwortliche und selbstständige Unternehmerinnen und Unternehmer haben, um Resilienz im Unternehmen zu stärken und Erschöpfung zu vermeiden.



**OBERWAID**

DAS HOTEL. DIE KLINIK.

**Oberwaid**  
**Das Hotel. Die Klinik.**  
 Rorschacher Strasse 311  
 9016 St. Gallen  
 Schweiz

+41 (0)71 282 00 00  
 info@oberwaid.ch  
 klinikinfo@oberwaid.ch  
[www.oberwaid.ch](http://www.oberwaid.ch)



# Künstliche Intelligenz – Herrscherin oder Diener?

Der Networking-Tag der Ehemaligenorganisation alumniOST wird zum «Inspiration-Day OST»: Neu ist nicht nur der Name, sondern auch Format, Ort und Tag. Der «Inspiration-Day OST» will Raum für neue Impulse schaffen, er findet neu an einem Donnerstag (5. September) statt und neuer Austragungsort wird der Campus St.Gallen der OST – Ostschweizer Fachhochschule.

«Mit dem «Inspiration-Day OST» greifen wir aktuelle gesellschaftliche Themen auf und vermitteln den Teilnehmenden spannende Impulse aus Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur», fasst Michael Federer, Geschäftsführer der Ehemaligenorganisation alumniOST, die Konzeptidee zusammen. «Der Networking-Tag bekommt ein neues Kleid». Und der Anlass rückt auch wieder näher an die Fachhochschule. Einerseits räumlich; der Anlass findet nicht mehr auf dem Olma-Gelände statt, sondern auf dem Campus St.Gallen der OST – und dies an einem Donnerstag und nicht wie früher am Freitag, denn «der Donnerstag ist der neue Freitag», wie es Federer bezeichnet. Andererseits will der «Inspiration-Day OST» die Kompetenzen der OST in den Mittelpunkt rücken und die Teilnehmenden sowohl untereinander als auch mit der OST verbinden: «Der öffentliche Anlass bietet eine Plattform, wo man sich treffen, informieren, alte Kontakte pflegen und neue aufbauen kann.»

*«Mit dem «Pick&Choose-Programm» können die Teilnehmenden drei Wunsch-Referate auswählen.»*

## Drei Wunsch-Referate zur Auswahl

Der diesjährige «Inspiration-Day OST» ist der künstlichen Intelligenz gewidmet. «KI ist allgegenwärtig und durchdringt nahezu alle Bereiche unseres täglichen Lebens. Doch es ist weit mehr als nur ein nützliches Werkzeug, das unser Leben erleichtert», erklärt Michael Federer das Tagungsmotto «KI – Herrscherin oder Diener?». Entsprechend werden nicht nur lobende, sondern auch warnende Stimmen zu hören sein.



Von der Olma-Halle zurück auf dem OST-Campus: Der «Inspiration Day OST» findet neu auf dem OST-Campus an der Rosenbergstrasse 59 statt, gleich hinter dem Hauptbahnhof.

Je nachdem, wie man sich das eigene Vortragsprogramm zusammenstellt. Denn neu ist auch das Format. «Mit dem «Pick&Choose-Programm» können die Teilnehmenden bei der Anmeldung drei Wunsch-Referate auswählen. So hört man nur, was einem auch interessiert. Die Keynote hingegen wird automatisch zugeteilt».

Der «Inspiration-Day OST» findet am Donnerstag, 5. September statt. Check-In auf dem Campus St.Gallen ist ab 15:30 Uhr, die ersten Referate starten um 16 Uhr. Abgeschlossen wird der öffentliche Anlass mit dem beliebten Networking-Apéro. Weitere Informationen:

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

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

Dalith Steiger hält am Forum Finanzmanagement das Eröffnungsreferat mit dem Titel: «Chancen muss man sich schaffen!»

# «KI ist die fünfte industrielle Revolution»

**Der Einsatz von künstlicher Intelligenz hat Auswirkungen auf die Arbeit und die Prozesse von Accounting, Controlling und Finance. Das 8. St.Galler Forum für Finanzmanagement und Controlling der OST – Ostschweizer Fachhochschule nimmt am 16. August das Thema auf und fragt: Ist KI ein Gamechanger?**

Am besten fragt man die künstliche Intelligenz gleich selbst: Weshalb ist es wichtig, dass sich der Bereich Accounting, Controlling und Finance mit künstlicher Intelligenz befasst? ChatGPT antwortet in Sekundenschnelle: «Insgesamt bietet die Integration von KI in die Bereiche Accounting, Controlling und Finance die Möglichkeit, Prozesse zu optimieren, Genauigkeit zu verbessern und bessere Einblicke zu gewinnen, was letztendlich zu einer stärkeren finanziellen Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit führt.»

Anruf bei Dalith Steiger, KI-Strategieberaterin, Gründerin des Startups SwissCognitive – AI Ventures, Advisory & Research, eine der wichtigsten Stimmen, wenn es um künstliche Intelligenz geht: «KI wird letztlich jede Branche erfassen und neben der Produktionssteigerung und Effizienzverbesserung vor allem auch die Innovation stärken und neue Geschäftsmodelle ermöglichen», sagt die studierte Mathematikerin und Wirtschaftsinformatikerin und wagt den Ausblick: «KI ist die fünfte industrielle Revolution.» KI werde bereits heute an vielen Orten eingesetzt – oft unbemerkt. Grosses Potenzial sieht Dalith Steiger in den neusten Tools: in der Generativen KI, die selbstständig neue Inhalte wie Texte, Bilder und Musik erschafft, in Personalized und Executive Agents, also Einheiten, die ihre Umgebung wahrnehmen und Massnahmen ergreifen können, um bestimmte Ziele zu erreichen.

Guido Schuster, Gründer und Leiter des Interdisciplinary Center for Artificial Intelligence (ICAI) an der OST – Ostschweizer Fachhochschule, stimmt Dalith Steiger zu: «Für grössere Unternehmen gibt es unendlich viele Möglichkeiten, Prozesse mithilfe von KI zu optimieren. Das Potenzial ist enorm gross. Problematisch ist nur, dass teilweise auch die Widerstände in Unternehmen gross sind, neue Technologien

wie KI zu verwenden», sagt der OST-Professor. «Für KMU sehe ich die Chancen vor allem im administrativen Bereich. Im Idealfall kann beispielsweise die Bäckerei das Schreiben von Rechnungen mit KI automatisieren. Die Bäckerin oder der Bäcker hat dann mehr Zeit für das Kerngeschäft und braucht weniger Zeit und Geld für administrative Belange. Wenn Wellen neuer technologischer Entwicklungen kommen, kann es aber auch Verluste geben. In Gefahr sehe ich hier KMU, die Dienstleistungen anbieten, die leicht durch KI ersetzt werden können.»

Chancen und Gefahren – dieses Themenfeld nimmt das 8. St.Galler Forum für Finanzmanagement und Controlling auf. Am 16. August diskutieren Expertinnen und Experten im Fachhochschulzentrum der OST – Ostschweizer Fachhochschule in St.Gallen über KI. Neben Dalith Steiger und Guido Schuster geben Stefan Heim, CEO der AprodA AG, Tobias Bussmann, Co-Founder und Head of Digital Branch der BDO AG, Franco Cerminara, Chief Consulting Officer bei InfoGuard AG sowie Natali Blem und Moser von Horváth & Partners, Einblick in den Praxisalltag mit KI. Weitere Informationen: [www.ost.ch/forum-finanzen-controlling](http://www.ost.ch/forum-finanzen-controlling)



**OST – Ostschweizer Fachhochschule**  
IFL Institut für Finance und Law  
Kompetenzzentrum Accounting  
und Corporate Finance  
Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen

**Text:** Michael Breu

**Bild:** Remo Neuhaus

# Wir stecken mitten in der Zukunft

Unter dem Titel «Innovate Manufacturing - Zukunftsstrategien für den Werkplatz Thurgau» bot der grösste Wirtschafts Anlass im Kanton, der Thurgauer Technologietag, eine Plattform für hochkarätige Referierende und Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Bildung und Forschung.

Der 22. Thurgauer Technologietag verzeichnete mit 444 Teilnehmenden einen neuen Besucherrekord. Zum einen sind es die praxisbezogenen und hochstehenden Referate, die das Publikum anziehen, zum anderen die grosse Innovationsmesse mit der Möglichkeit, sich direkt mit spannenden Personen auszutauschen.

## Realitäten, digitale Zwillinge und KI

Die Referentinnen und Referenten machten eines klar: Wir stecken mitten in der Zukunft. Die digitalen Zwillinge sind Realität. Doch welche Realität? Inzwischen arbeiten Forschung, Bildung und Wirtschaft mit verschiedenen Realitäten: Virtual, Artificial und mixed Reality. Die technologischen Möglichkeiten sind faszinierend, wie die praxisbezogenen Referate zeigten. Wenn dank digitalem Zwilling der Zustand der Früchte im Überseecontainer überprüft und optimiert werden kann, wenn Roboter und Menschen zu Teams werden und gemeinsam Flugzeugteile zusammenbauen, wenn dank Künstlicher Intelligenz der Thurgauer Industrie-Staubsauger schnell einen Weg zwischen mobilen Hochregalen findet, dann werden die Chancen und Gefahren der neuesten Technologien offensichtlich.

Auch wenn Neurowissenschaftler Pascal Kaufmann auf der Bühne betonte, dass wir nicht von Künstlicher Intelligenz reden sollten, ist der Begriff schon tief verwurzelt. Kaufmann betont trotzdem: «Im Vergleich zum komplexen menschlichen Gehirn ist die sogenannte KI immer noch wie frühere Programmierungen reine Statistik.»

## Vielfältige Innovationsmesse

So oder so, das positive Feedback der Besucherinnen und Besucher zeigt dem Thurgauer Technologieforum als Veranstalter, dass der Event in dieser Form trotz Digitalisierung immer noch begeistert. Dabei spielte die optimale Infrastruktur des diesjährigen Gastgebers General Dynamics European Land System - MOWAG in Kreuzlingen eine zentrale Rolle. Daniel Wessner, Vorsitzender des Technologieforums, hält fest: «Die grosse Innovationsmesse mit 70 Ausstellenden aus Wirtschaft, Bildung und Forschung war nur dank der grosszügigen Halle der MOWAG möglich.» Er ist überzeugt, dass der Thurgauer Technologietag als Motor für technologischen Fortschritt in der ganzen Ostschweiz wirkt.



Video





Bildergalerie

Text: Regula Marti  
Bilder: Gian Kaufmann



## Klimaevent

Am zweijährlich stattfindenden Klimaevent der Klimamacher AG, heuer zum Thema «Klima und die Auswirkungen auf den Lebensmittelanbau», trafen sich am 7. Mai wiederum Experten und Interessierte zum Meinungs- und Wissensaustausch. Fotografiert im Presswerk Arbon für den LEADER hat Marlies Beeler-Thurnheer.

[Zur Bildergalerie](#)



# Mitgliederversammlung <IT>rockt!

Als krönender Abschluss seines Geschäftsjahres fand am 30. April die 11. Mitgliederversammlung des Ostschweizer ICT-Verbands <IT>rockt! bei der Oertli Instrumente AG statt. Fotografiert für den LEADER in Berneck hat Marlies Beeler-Thurnheer.

Zur Bildergalerie





# Generalversammlung IHK Thurgau

Zur Bildergalerie



Am 25. April fand im Kongresszentrum Thurgauerhof die Generalversammlung 2024 der IHK Thurgau statt. Gastredner Prof. Dr. Mathias Binswanger ging der Frage nach, wie künstliche Intelligenz Menschen und Wirtschaft steuern und für mehr Bürokratie sorgen wird. Fotografiert für den LEADER in Wein-  
felden hat Rebekka Grossglauer.





## Zweites Barcamp St.Gallen im Thurgau

Zur Bildergalerie



Am 2. Mai fand auf dem Lilienberg das zweite «Barcamp St.Gallen» unter dem Motto «Move on» statt. Nach erfolgreicher Premiere im August 2023 trafen sich wiederum etwa 100 Teilnehmer an dieser «Un-Conference». Fotografiert für den LEADER in Ermatingen hat Marlies Beeler-Thurnheer



# ESC

Der Eurovision Song Contest ist für mich ein «Fascinosa tremendum», etwas Anziehend-Schreckliches, vor dem man trotz Degout die Augen nicht abwenden kann. Dank des Sieges des Schweizer Nemo könnte der nächste ESC in St.Gallen stattfinden.

Obwohl der Anlass im schwedischen Malmö in weiten Zügen an eine Mischung aus Kostümfest, Stresstest für Augen und Ohren und Freakshow erinnerte, setzte sich am Schluss die Schweiz dank «musikalischer Klasse» (O-Ton «Weltwoche») durch. Nemo sei ein verdienter Sieger, lautete das europäisch mehr oder weniger einheitliche Verdikt.

Damit ist klar: Der Eurovision Song Contest 2025 findet in der Schweiz statt. Wo, ist offen. Die Olma-Messen haben jedenfalls Interesse angemeldet. Chapeau vor dem Ostschweiz-untypischen Selbstbewusstsein! Das meine ich ernst, denn ganz abwegig ist die Bewerbung nicht: Die St.Galler-Kantonalbank-Halle fasst an die 12'000 Zuschauer; die Halle in Malmö war mit rund 15'000 besetzt. Und in der Grossregion Ostschweiz haben wir mehr als genug Hotelbetten für alle Paradiesvögel. Obwohl der Event inzwischen so schrill ist, dass er für alte CIS-Männer wie mich nur schwer zu ertragen ist, schleckt es keine Geiss weg, dass seine Durchführung für jede Stadt ein PR-Gewinn sein kann.

*«Wer nichts wagt, der darf nichts hoffen.»*

Friedrich Schiller (1759–1805), deutscher Dichter.

Nur müsste es St.Gallen besser machen, was die Kaperung der Veranstaltung durch Polit-Mobster angeht – dass Schweden es nicht geschafft hat, die israelfeindlichen Ausschreitungen zu unterbinden (nota bene auch von Journalisten und Teilnehmern, die sich sonst so weltoffen und «bunt» gerieren), ist eine Schande. Wenn wir bei den judenfeindlichen Protesten bleiben: Wie hat es mich gefreut, dass das Publikum trotz der widerlichen Attacks des links-woken-islamistischen Mobs solidarisch für die israelische Interpretin gestimmt hat – ein schönes Zeichen der schweigenden Mehrheit gegen eine ebenso hasserfüllte wie lärmige Minderheit.

Jedenfalls: Egal, ob der nächste Schweizer Beitrag wiederum von einem exaltierten Jüngling vorgetragen wird, der sich nicht entscheiden will, ob er Männlein oder Weiblein ist – die Kombi aus greller Extravaganz, vermeintlicher «Botschaft» (der «non-binäre» Nemo brachte, natürlich, den bizarren «dritten Geschlechtereintrag» wieder aufs Tapet) und eingängiger Musik scheint zu punkten.

Vielleicht auch 2025 in St.Gallen?



Stephan Ziegler, LEADER-Chiefredaktor



## LEADER

4/2024

**Magazin LEADER**  
MetroComm AGw  
Bahnhofstrasse 8  
CH-9000 St.Gallen  
Tel. 071 272 80 50  
Fax 071 272 80 51  
leader@metrocomm.ch  
[www.leaderdigital.ch](http://www.leaderdigital.ch)

<b>Verleger:</b>	Natal Schnetzer
<b>Chefredaktor:</b>	Stephan Ziegler, Dr. phil. I sziegler@metrocomm.ch
<b>Autoren:</b>	Philipp Landmark, Marion Loher, Patrick Stämpfli, Regula Marti, Fabian A. Meyer, Susanne Vincenz-Stauffacher, Stephan Ziegler, Michael Kummer, Barbara Gysi, Andreas Koch, Michael Breu, Michael Götte, Malolo Kessler, Robert Nef, Sven Bradke, Roland Rino Büchel
<b>Fotografie:</b>	Marlies Beeler-Thurnheer, Gian Kaufmann, Rebekka Grosslauser, Remo Neuhaus, Reto Martin, Pixabay, 123RF, zVg
<b>Herausgeberin, Redaktion und Verlag:</b>	MetroComm AG Bahnhofstrasse 8 CH-9000 St.Gallen Tel. 071 272 80 50 Fax 071 272 80 51 <a href="http://www.leaderdigital.ch">www.leaderdigital.ch</a> <a href="http://www.metrocomm.ch">www.metrocomm.ch</a> leader@metrocomm.ch
<b>Geschäftsleitung:</b>	Natal Schnetzer nschnetzer@metrocomm.ch
<b>Verlags- und Anzeigenleitung:</b>	Oliver Iten oiten@metrocomm.ch
<b>Marketingservice/ Aboverwaltung:</b>	Fabienne Schnetzer info@metrocomm.ch
<b>Abopreis:</b>	CHF 60 für 18 Ausgaben
<b>Erscheinung:</b>	Der LEADER erscheint 9x jährlich mit Ausgaben Januar/Februar, März, April, Mai, Juni/Juli, August, September, Oktober, November/Dezember, zusätzlich 9 Special-Ausgaben
<b>Gestaltung/Satz:</b>	Robert Di Falco rdifalco@metrocomm.ch
<b>Produktion:</b>	Ostschweiz Druck AG, CH-9300 Wittenbach

Die mit «Profil» gekennzeichneten Beiträge gelten als 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





Zentrum für berufliche  
Weiterbildung

# BILDUNG

SCHAFFT



# REKORDWEITEN

LERNEN. VERSTEHEN. UMSETZEN.

[zbw.ch](http://zbw.ch)

# HUBLOT



---

  
HUBER

---

## **BIG BANG ONE CLICK**

Edelstahlgehäuse mit Diamanten besetzt.  
Automatikwerk. Auswechselbares Armband  
mit patentiertem One-Click-System.