

Ihre  
Immobilie + Unsere geprüften  
Kunden= Erfolgreich  
verkauftIMMOLEAGUE®  
national & international

# LEADER

DAS OST SCHWEIZER UNTERNEHMER-MAGAZIN

leaderdigital.ch

Nov./Dez. 10 / 2025

Preis CHF 8.50

24. Jahrgang



Brigitte Lüchinger:

**«Der Mensch war mir  
immer wichtiger als Metall»**

Ostschiweizer Konjunkturaussichten

**Kapriolen haben  
Hochkonjunktur**

Matthias Hüppi, Patrick Thoma:

**«Niemand steht  
über dem Klub»**

Fokus Sicherheit/Riskmanagement

**Wenn der Klick  
zur Katastrophe führt**

Geplant für uns.  
Gebaut für Sie.

**D+D**  
IMMOBILIEN

MASERATI GRECALE FOLGORE

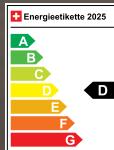
100% ELEKTRO.  
100% MASERATI.

# ZERO% LEASING



MASERATI ST. GALLEN

Gargiulo Automobil AG, Rorschacherstrasse 89, 9402 Mörschwil  
Telefon +41 71 844 30 70, [www.maserati-stgallen.ch](http://www.maserati-stgallen.ch)



Unverbindliches Berechnungsbeispiel der CA Auto Finance Suisse SA, Wallisellen: Maserati Grecale Folgore, Energieverbrauch (Fahrbetrieb): 25,0–20,9 kWh/100 km, Benzinäquivalent: 2,75–2,30 l/100 km, CO<sub>2</sub>-Emissionen (Fahrbetrieb): 0 g/km, CO<sub>2</sub>-Emissionen aus der Treibstoff- und/oder Strombereitstellung: 28–23 g/km, Energieeffizienz-Kategorie: D, Barzahlungspreis CHF 107'880.–, Leasingrate pro Monat CHF 773.–, 10.00% Sonderzahlung CHF 10'788.–, Laufzeit 24 Monate, max. Fahrleistung 10'000 km/Jahr, effektiver Jahreszins 0,00% exkl. obligatorischer Vollkaskoversicherung. Eine Leasingvergabe ist verboten, falls sie zur Überschuldung des Konsumenten führt. Irrtümer und Fehler sowie Bewilligung durch CA Auto Finance Suisse SA vorbehalten. Gültig bis 31.12.2025. Abgebildetes Modell: Maserati Grecale Folgore mit Sonderausstattung, CHF 151'000.–. Alle Beträge inkl. MwSt. Unverbindliche Preisempfehlungen, Preisänderungen vorbehalten. Die angegebenen Energiewerte entsprechen den WLTP-Standards. CO<sub>2</sub>-Zielwert 93,6 g/km, Durchschnitt der CO<sub>2</sub>-Emissionen 113 g/km.

# 0,6 Prozent

Die SBB haben entschieden: Die neuen S-Bahn-Züge für Zürich und die Westschweiz kommen von Siemens – nicht von Stadler. Rund zwei Milliarden Franken fliessen damit an den deutschen Hersteller, das ist der grösste Auftrag in der SBB-Geschichte. Begründet wird der Entscheid mit dem «vorteilhaftesten Angebot». Dieses lag genau 0,6 Prozent unter dem einheimischen.

Siemens ist ein international anerkannter Konzern mit grosser Erfahrung im Bahnsektor. Dennoch fällt es schwer zu glauben, dass die Züge aus Deutschland tatsächlich besser sein sollen als jene aus Bussnang. Die Züge aus dem Thurgau fahren nicht nur in der Schweiz, sondern längst auf der ganzen Welt, von Norwegen bis Kalifornien, von Portugal bis Estland. Sie gelten als robust, effizient und exakt auf die Bedürfnisse der Betreiber zugeschnitten. So wirkt der Entscheid der SBB zumindest unglücklich. Denn die Bahn ist kein gewöhnliches Unternehmen, sondern ein staatlicher Betrieb, der auch mit Steuergeldern finanziert wird. Darf man da nicht erwarten, dass neben dem Preis auch die Verantwortung für heimische Arbeitsplätze und die Stärkung der inländischen Industrie eine Rolle spielt?

Stadler steht wie kaum ein anderes Unternehmen für Schweizer Ingenieurskunst und regionale Verankerung. Wer diese Strukturen schwächt, weil ein Angebot im Ausland etwas günstiger ist, gefährdet langfristig Know-how, Wertschöpfung und Unabhängigkeit. Eine reine Kostenrechnung greift hier meines Erachtens zu kurz.

Zudem bleibt offen, ob die kalkulierten Einsparungen tatsächlich halten, wenn Service, Ersatzteile und Wartung künftig im Ausland abgewickelt werden. Eine solche Vergabe mag betriebswirtschaftlich korrekt sein, doch volkswirtschaftlich hinterlässt sie Fragen.

Es geht nicht darum, Siemens zu diskreditieren. Aber darum, ob es klug ist, die eigenen industriellen Stärken zu vernachlässigen. Wer nachhaltig wirtschaften will, muss auch langfristig denken. Der Entscheid der SBB mag formal richtig sein, doch er wirkt kurzsichtig.



Natal Schnetzer, Verleger

Anzeige



**inconet**  
Information Communication Network  
[www.inconet.ch](http://www.inconet.ch)



**ELEKTROTECHNIK**  
**Huber+Monsch**  
Starkstrom | Automation | Telematik | Informatik  
[www.hubermonsch.ch](http://www.hubermonsch.ch)

**Wir verbinden Menschen und Technik.**



**Die regionale Nähe zu unseren Kundinnen und Kunden ist ein wichtiger Grund, weshalb wir besonders effizient sind.**

- Mehr Kundennähe dank persönlicher Beratung
- Weniger Ausfallzeiten und höhere Produktivität dank kurzer Wege
- Optimale Zusammenarbeit dank direktem Austausch auf Augenhöhe
- Qualitätssicherung dank präziser Beurteilung vor Ort
- Sichere Softwarelösungen dank lokaler Cloud im Bündnerland

Hinter der Ostschweizer Marke COFOX steht unser engagiertes Team.  
Bei uns beraten Sie regionale Fachleute und keine Telefon-Roboter.

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

St.Gallen | Zizers | Scuol | Schaffhausen

**Regionale  
Bürotechnik  
ist effiziente  
Bürotechnik.**

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

# SFS schliesst Standort Flawil



**Wegen der Krise in der europäischen Automobilindustrie muss der Rheintaler Technologiekonzern SFS seinen Produktionsstandort Flawil schliessen. Ein Drittel der 110 Arbeitsplätze wird nach Heerbrugg verlagert, die anderen rund 75 Stellen werden abgebaut.**

Bis am 7. November konnten alle betroffenen Mitarbeiter des Standorts im Rahmen des Konsultationsverfahrens Vorschläge zur Vermeidung oder Reduktion der Entlassungen einbringen. Die Geschäftsleitung hat die Rückmeldungen geprüft und abgewogen; dennoch «ergab sich keine tragfähige Alternative zur geplanten Standortschliessung». Gründe seien die tiefgreifenden Verwerfungen der europäischen Automobilindustrie, die zu einem deutlichen Nachfragerückgang geführt hätten. Diese strukturellen Marktveränderungen liessen sich mit den vorgeschlagenen Massnahmen leider nicht ausgleichen, so SFS. Die Konzentration des Kaltmassivumformgeschäfts an einem Produktionsstandort ermöglicht Effizienzsteigerungen, die zwingend notwendig sind, um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig

aufrechtzuerhalten. Rund 35 der 110 betroffenen Stellen werden mit der Verlagerung des Kaltmassivumformgeschäfts nach Heerbrugg transferiert. SFS will den anderen 75 Mitarbeitern individuelle Anschlusslösungen innerhalb des Unternehmens oder bei externen Partnern ermöglichen. Alle Lernenden in Flawil erhalten die Möglichkeit, ihre Ausbildung in der SFS Group fortzusetzen und abzuschliessen.

Die geplanten Entlassungen werden schrittweise zwischen April 2026 und Mitte 2027 ausgesprochen.

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

# Inhalt

## 10 Spotlight

Wichtiges in Kürze

## 12 Verbandelt

Auf einen Kaffee mit René Steiner

## 15 Vernetzt

Im Chat mit Jakob Gülnay

## 18 east#digital

Die Ostschweiz 2.0

## 20 Schwerpunkt Ostschweizer Konjunkturaussichten

Kapriolen haben Hochkonjunktur

## 40 Brigitte Lüchinger

«Der Mensch war mir immer wichtiger als Metall»

## 46 Patrick Thoma, Matthias Hüppi

«Niemand steht über dem Klub»

## 52 Claudio Hintermann

«Ich baue Luftschlösser – und brauche Leute, die sie verankern»

## 56 Magnus Hugentobler

«Dienen kommt vor verdienen»

## 62 Adrian Frei

Der Makler, der keiner sein wollte

## 66 Benjamin Geisser

Vom Handballfeld ins Berufsleben

## 68 Karim Twerenbold

Warum Twerenbold in Frauenfeld investiert

## 72 Fokus Sicherheit/Riskmanagement

Wenn der Klick zur Katastrophe führt

## 100 Schweizer KMU-Tag 2025

«Emotionale Intelligenz ist eine Führungsstärke»

## 108 Vorschau

Unternehmensspiegel Ostschweiz

## 109 Rückblick

Zukunft Ostschweiz, Eröffnung Maserati St.Gallen, Startfeld Investors Day, Wirtschaftsforum Thurgau

## 114 Schlusspunkt

Der Preis der Offenheit

24

46

Anzeige

The advertisement features a portrait of Dr. Jørn Jørgensen, CEO and medical director of the EuroEyes Group. He is wearing a white lab coat over a blue shirt and tie. The background shows the interior of a modern eye clinic with "EuroEyes" signage. A callout box in the bottom right corner identifies him as "Dr. Jørn Jørgensen, CEO und ärztlicher Leiter der EuroEyes Gruppe".

Einladung nach St.Gallen zum Thema:  
**Über 50 Schluss mit der Lesebrille - Augenlasern!**

Kostenfreier Infoabend mit Dr. Jørgensen

Am 09.12.2025 um 18:00 Uhr  
Hotel Einstein, St. Gallen

Anmeldung per QR-Code  
oder marketing@euroeyes.ch





92



76



72



56

Anzeige

# Mehr als Reinigung. Easy.

Mehr auf [pronto-ag.ch](http://pronto-ag.ch)



**pronto**  
Wir verstehen mehr  
als Reinigung.

## Alles, was recht ist



**Arbeitsplatzbezogene  
Arbeitsunfähigkeit  
und ihre Folgen**

Ist ein Arbeitnehmer nur an seinem konkreten Arbeitsplatz arbeitsunfähig, stellen sich Fragen zur Kündigungs- sperrfrist und Lohnfortzahlung. Diese sogenannte arbeitsplatzbezogene Arbeitsunfähigkeit gewinnt im Arbeits- recht zunehmend an Bedeutung.

Sie liegt vor, wenn jemand aus gesundheitlichen Gründen seine aktuelle Tätigkeit nicht mehr ausüben kann – etwa infolge von Konflikten oder Mobbing –, grundsätzlich aber arbeitsfähig bleibt und in einem anderen Umfeld arbeiten könnte. Nach OR hat ein Arbeitnehmer bei unverschuldeten krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit Anspruch auf Lohnfortzahlung während einer bestimmten Zeit. Dieser Anspruch gilt grundsätzlich auch bei arbeitsplatzbezogener Arbeitsunfähigkeit. Anders verhält es sich beim Kündigungsschutz: Nach OR darf ein Arbeitgeber während einer krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit nicht kündigen. Das Bundesgericht stellte jedoch klar, dass dieser Schutz nur greift, wenn die gesundheitliche Beeinträchtigung so gravierend ist, dass sie die Aufnahme einer neuen Stelle verhindert. Bei arbeitsplatzbezogener Arbeitsunfähigkeit ist das regelmäßig nicht der Fall, da die betroffene Person in einem anderen Umfeld sofort wieder einsatzfähig wäre. Somit besteht bei arbeitsplatzbezogener Arbeitsunfähigkeit zwar eine Lohnfortzahlungspflicht, jedoch keine Kündigungs- sperrfrist. Das ist folgerichtig, denn die Sperrfrist soll verhindern, dass ein Arbeitnehmer im Krankheitsfall gezwungen ist, eine neue Stelle zu suchen. Bei einer bloss arbeitsplatzbezogenen Einschränkung fehlt dieses Schutzbedürfnis in der Regel.

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



## Klartext von Beni: Mobilisierung statt Polarisierung

**Aktuell beraten wir den Gegenvorschlag zur «Blackout-Initiative». Zu Recht will der Bundesrat die Technologieoffenheit wiederherstellen und die Bestimmung, welche generell die Bewilligung von Kernkraft verunmöglich, streichen.**

Dagegen laufen verschiedene Kreise Sturm. Sie befürchten, dass nach dieser Justierung der schweizerischen Energiepolitik zu wenig Mittel für die erneuerbaren Energien zur Verfügung stehen. Das ist unverständlich. Angesichts der massiven Herausforderungen der Stromversorgungssicherheit brauchen wir die Mobilisierung aller Energieträger. Die Polarisierung, welche aktuell die Energiedebatte prägt, halte ich für verfehlt und gefährlich.

Es stehen drei zentrale Herausforderungen im Raum

1. Die Dekarbonisierung des schweizerischen Energiemix, der zu 60 Prozent immer noch fossil ist, erfordert massiv mehr Strom.
2. Die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft erfordert mehr Rechenzentren und somit massiv mehr Strom.
3. Haben die AKW ihre Lebensdauer erreicht, muss die wegfallende Produktion kompensiert werden.

Bei alledem steht die Versorgungssicherheit während der Wintermonate im Fokus. Wir haben in den vergangenen 20 Jahren die von der ELCOM festgelegte kritische Marke von 10 TWh Importstrom bereits dreimal überschritten. Sollte das Stromabkommen mit der EU scheitern, wird diese Importabhängigkeit noch prekärer. Das beeinträchtigt auch unsere Sicherheit. Denn ein Land, das seine Versorgung mit Strom nicht gewährleisten kann, ist in hohem Masse verletzlich. Justieren wir unsere Energiepolitik jetzt. Denn hier gilt ganz besonders: Wer zu spät kommt, den bestraft die Geschichte.

Beni Würth, Ständerat SG (Die Mitte)



**Hubmann verstärkt Wirtschaftskommission** Rolf Hubmann, Gemeindepräsident von Tobel-Tägerschen, ist neues Mitglied der Wirtschaftskommission des WirtschaftsPorta-I Ost. Er folgt auf Michael Bebie, der in den Vorstand gewechselt ist.



**De Sapiro gewinnt Award** Die 25-jährige Yanina de Sapiro aus St.Gallen hat mit ihrem KI-Film «Ocean Mirror» den ersten AI Media Award 2025 gewonnen. Die Studentin des SAE Institute Zürich überzeugte mit einem Werk, das «technologische Präzision und künstlerische Tiefe verbindet».



**Kirchhofer tritt ab** St.Gallen-Bodensee-Tourismus stellt sich mit einem Fünf-Punkte-Plan auf veränderte Marktbedingungen ein. Parallel zur Neuausrichtung will Direktor Thomas Kirchhofer die Leitung Mitte 2026 abgeben, um sich beruflich neu zu orientieren.



**Lahmann übernimmt Finanzen** Der Verwaltungsrat der Schweizerischen Südostbahn AG hat Sandra Lahmann zur neuen Leiterin Finanzen und Services sowie zum Mitglied der Geschäftsleitung gewählt. Sie übernimmt ihre neue Aufgabe am 1. Februar 2026.



**Reichardt wird Zentralpräsident** Dennis Reichardt, Geschäftsführer der Die Klimamacher AG aus Arbon, ist am 21. November zum Zentralpräsidenten von SuisseTec gewählt worden. Die Wahl würdigt seinen langjährigen Einsatz für die Branche und seine führende Rolle im nationalen Gebäudetechnik-Verband.

## Kopf des Monats



Thomas Zuberbühler

Nach einem Vierteljahrhundert an der operativen Spitze der zubischuhe.ch AG aus Herisau tritt Thomas Zuberbühler kürzer und übergibt die Leitung an Michael Jurt. Jurt war schon zuvor als Leiter Verkauf und Marketing Mitglied der Geschäftsleitung; «Zubi» bleibt als Verwaltungsratspräsident an Bord.

Thomas Zuberbühler leitet das Familienunternehmen «Zubi» bereits in der dritten Generation gemeinsam mit seinem Bruder David. Zuberbühler, 51 Jahre alt, verheiratet und Vater zweier Kinder, wohnt mit seiner Familie in Waldstatt. Hier macht er alles, was das Outdoor-Herz begehrst: Joggen, Wandern oder Skifahren mit Touren- oder Langlaufski – und für all das kann er im eigenen Unternehmen einkaufen: Zuberbühler hat seinen Betrieb in den letzten Jahren vom Schuhgeschäft zum ganzheitlichen Freizeitanbieter weiterentwickelt.

Im Herbst 2023 wurde mit der Übernahme von Pais Sport der Einstieg in die Stadt St.Gallen realisiert; neue Standorte sowie zwei Outlet-Filialen folgten, sodass heute acht Standorte die Kunden empfangen. Parallel wurde das Geschäftsmodell konsequent digital ausgebaut, mit Online-Shop und Omnichannel-Struktur. Zudem wurde 2022 das Branding modernisiert – «Zuberbühler» wurde zu «Zubi», Farbe Blauwich Grün – als sichtbares Zeichen für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells.

Zuberbühler hebt hervor, dass trotz Wachstum und Diversifikation die Beratungskompetenz und die Kundennähe – Werte der Gründergeneration von 1947 – weiter im Zentrum stehen.

# Spotlight

## Gouverneur von Minnesota besucht Bühler

Der Gouverneur von Minnesota, Tim Walz, besuchte den Hauptsitz von Bühler in Uzwil, um sich über die praktische Umsetzung des dualen Berufsbildungssystems der Schweiz zu informieren. Sein Augenmerk lag dabei auf jenen Aspekten, die Minnesota helfen könnten, robustere Ausbildungsprogramme aufzubauen.

## WISG lanciert «Prix WISG»

Ab 2026 verleiht die «Wirtschaft Region St.Gallen» jährlich den neuen «Prix WISG». Ausgezeichnet werden Unternehmen, die einen besonderen Beitrag zur wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Entwicklung der Region leisten und damit Innovationskraft sichtbar machen. Bewerben kann man sich bis Ende Dezember 2025.

## Schwierige Zeiten für die Rheintaler Wirtschaft

Am 14. November lud der Arbeitgeberverband Rheintal zum jährlichen Lohntalk im Widnauer Widebaumsaal. Im Fokus standen neben dem Lohn auch die US-Zölle und der Fachkräftemangel. Gäste von Klaus Brammertz waren Peter Spuhler, Jan Riss, Michael Grabher, Dominik Sieber, Ralph Lehner und Jérôme Weber.

## LGT gewinnt drei Auszeichnungen

Bei den «PWM/The Banker Global Private Banking Awards» wurde die Bank LGT aus Vaduz in diesem Jahr gleich mehrfach ausgezeichnet: Sie erhielt die Titel «Best Private Bank for the Next Generation» und «Best Private Bank for Impact and Sustainable Investing». In der Kategorie «Best Private Bank for Alternatives» wurde die LGT zudem mit dem Prädikat «Highly Commended» geehrt.



## Precht kommt an die DCONO

**Richard David Precht, einer der bekanntesten Intellektuellen im deutschsprachigen Raum, tritt am 8. September 2026 als Keynote-Speaker an Digital Conference Ostschweiz in St.Gallen auf.**

Precht zählt zu den profiliertesten Intellektuellen im deutschsprachigen Raum. Der Philosoph, Publizist und Bestsellerautor ist Honorarprofessor für Philosophie und Ästhetik in Berlin. Seine Werke wie «Wer bin ich – und wenn ja, wie viele?», «Liebe, ein unordentliches Gefühl» und «Die Kunst, kein Egoist zu sein» wurden in über vierzig Sprachen übersetzt.

In seinen Publikationen setzt er sich mit zentralen gesellschaftlichen Fragen auseinander. «Von der Pflicht» erschien 2021, gefolgt von «Freiheit für alle» 2022, in dem er die Folgen des Wandels der Arbeitswelt und die Perspektive eines bedingungslosen Grundeinkommens beleuchtet. 2023 veröffentlichte er «Die vierte Gewalt». Sein Essay «Das Jahrhundert der Toleranz» von 2024 plädiert für eine wertegeleitete Außenpolitik; 2025 folgte «Angststillstand. Warum die Meinungsfreiheit schwindet».

Seit 2012 moderiert Precht die gleichnamige ZDF-Philosophiesendung. Der Podcast «Lanz & Precht» gehört zu den erfolgreichsten Formaten im deutschsprachigen Raum – er wurde über hundert Millionen Mal gestreamt.

Am 8. September 2026 spricht Richard David Precht als Keynote-Speaker an der Digital Conference Ostschweiz in St.Gallen.



## Eigenmann AG feiert 125. Jubiläum

Mit einem stilvollen Jubiläumsanlass feierte die Eigenmann AG am Freitag, 14. November 2025, ihr 125-jähriges Bestehen. Rund 170 Gäste folgten der Einladung nach Wittenbach und erlebten einen Abend, der Tradition, Verbundenheit und unternehmerische Beständigkeit eindrucksvoll miteinander verband.



## Isofloc holt Gold

An der «Holz» in Basel wurden die Gewinner des Innovationspreises Holz 2025 ausgezeichnet. Mit innovativen Lösungen aus den Kategorien «Materialien», «Maschinelle automatisierte Holzbearbeitung, Beschichtung» sowie «IT/Digitalisierung» überzeugten die Isofloc AG (Bütschwil), die TechnoWood AG (Alt St.Johann) und die Vanillaplan AG (Basel) die Fachjury und sicherten sich die Auszeichnungen Gold, Silber und Bronze.



## Swisca baut in Herisau

Die Swisca AG treibt den geplanten Neubau an der Nordhalden in Herisau voran. Nach erfolgreichem Studienauftrag fiel die Wahl einstimmig auf das Projekt von Meier Hug Architekten. Es verbindet industrielle Effizienz mit nachhaltiger Bauweise und schafft Raum für das weitere Wachstum des Unternehmens.

## Appenzeller Ziegenprodukte AG holt Gold und Silber

An den World Cheese Awards in Bern wurde die Käserei aus Gonten mit einer Gold- (für die Ziegenfrischkäserolle) und einer Silbermedaille (für den Ziegenhalbhartkäse) ausgezeichnet. Die internationale Fachjury würdigte damit die hohe Qualität und das handwerkliche Können des traditionsreichen Betriebs.

## Neue Bank erneut in den Top 10

Die Neue Bank aus Vaduz gehört auch 2026 zur Spitze im Private Banking. Sowohl in der aktuellen Testedition Tops 2026 der Fuchs-Richter-Prüfinstanz als auch im Handelsblatt-Elite-Report überzeugt sie mit Spitzenplätzen und erhält erneut höchste Auszeichnungen.

## SwissSkills kommen nach St.Gallen

Die SwissSkills finden im September 2029 auf und um das Areal der Olma Messen in St.Gallen statt. Die gemeinsame Bewerbung der Ostschweiz, getragen von den Kantonen, der Stadt, Gemeinden der Region, Gewerbe und Industrie, hat überzeugt.

## LEADER digital

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

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



# «Herausforderungen lassen sich nur gemeinsam lösen»



In der Rubrik «Verbandelt» trifft sich der LEADER mit den Geschäftsführern der kleinen und grossen Ostschweizer Wirtschaftsverbände, Vereine und Organisationen auf einen Kaffee. Heute dabei: René Steiner, Präsident der ASTAG-Sektion Ostschweiz/FL.

## **René Steiner, wie und warum sind Sie zur ASTAG gekommen?**

Unsere Firma ist seit vielen Jahren Mitglied der ASTAG, ebenso war mein Vater Delegierter unserer Sektion. Die Anfrage für den Vorstand kam von meinem Vorgänger Martin Lörtscher, der mir die Aufgaben und Chancen im Verband aufzeigte. Das Präsidentenamt ermöglicht den Austausch mit Mitgliedern, Behörden und anderen Verbänden, und man bleibt nah am Puls der Politik und der Transportwirtschaft.

## **Was unterscheidet die Herausforderungen der Ostschweizer Transportbranche von anderen Regionen?**

Die Themen sind schweizweit ähnlich, nationale Fragen werden in Bern behandelt. Unsere Sektion ist jedoch durch das grosse Gebiet mit den beiden Appenzell, St.Gallen, Thurgau und Liechtenstein sehr vielfältig in der Branchenstruktur und in den politischen Prozessen.

## **Welche Themen beschäftigen Sie derzeit besonders?**

Die Weiterentwicklung der LSVA ist aktuell zentral und wird die Branche langfristig beeinflussen. Ebenfalls beschäftigen uns die Rahmenverträge mit der EU, die Erklärungsbedarf und Fingerspitzengefühl erfordern. Regional steht die Sicherstellung einer leistungsfähigen Strasseninfrastruktur im Fokus.

## **Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit den Kantonen und Behörden?**

Sie ist unterschiedlich – teils nah und unkompliziert, teils stark bürokratisch. Politische Strömungen, Verbandsbeschwerden und Gerichtsurteile führen leider vermehrt zu Entscheiden, die für unsere Branche nachteilig sind, etwa bei Kantsontassen oder Fahrzeugsteuern.

## **Der Fachkräftemangel trifft auch die Transportbranche.**

### **Was tut die ASTAG dagegen?**

Viele Betriebe bilden Lehrlinge aus, unterstützt von der Berufsschule Uzwil mit engagierten Lehrern. Zudem sind wir an Berufsmessen in Weinfelden und Mels präsent. Es gibt viele Quereinsteiger, und einige Unternehmen bieten gezielte Einstiegsprogramme an. Auch arbeiten Mitglieder mit Behörden zusammen, um Flüchtlinge, Migranten oder Menschen mit Einschränkungen in die Branche zu integrieren.

## **Wie stark hat die Digitalisierung den Güterverkehr verändert?**

Sie schreitet stetig voran. Standardprozesse werden digital abgewickelt, Fahrzeuge werden komplexer. Neue Antriebstechnologien bringen zusätzliche Aufgaben für Disposition und Planung, die mit digitalen Tools effizient gelöst werden können. Auch KI wird die Effizienz weiter steigern.

## **Wie gelingt es Ihnen, die Anliegen der Mitglieder zu vereinen?**

Mit über 400 Mitgliedern ist das anspruchsvoll. Wir sind darauf angewiesen, dass sich Mitglieder auf lokaler Ebene einbringen. Auf nationaler Ebene wird informiert, und im Zentralvorstand haben alle Sektionspräsidenten und Fachgruppen die gleiche Stimme.

## **Was schätzen Sie an der Verbandsarbeit besonders?**

Den Austausch über gemeinsame Probleme und Lösungen. Man bleibt über Trends informiert und kann Wissen weitergeben. Wichtig ist, dass man sich zugunsten der Branche engagiert – denn viele Herausforderungen lassen sich nur gemeinsam mit einer starken Verbandsstimme lösen.

## **Wenn Sie der Branche etwas wünschen könnten, was wäre das?**

Mehr Verständnis für unsere Anliegen. In einer Gesellschaft, die stark auf Eigeninteressen ausgerichtet ist, würde gegenseitiges Verständnis am meisten bringen.

## **Und privat: Wo schalten Sie ab?**

Das Engagement für Verband und Firma ist intensiv, deshalb verbringe ich die knappe Freizeit am liebsten mit meiner Familie.

ASTAG Sektion Ostschweiz/FL  
9000 St.Gallen +41 71 228 10 40

[www.astag-ofl.ch](http://www.astag-ofl.ch)



## Bilaterale III – Emotionen allüberall!

**Wir leben mitten in Europa, sind umgeben von EU-Staaten und pflegen einen intensiven Austausch mit diesen. Dennoch führt das Europathema immer wieder zu heftigen politischen Auseinandersetzungen mit sprachlicher und regionaler Färbung.**



Die EWR-Abstimmung vom 6. Dezember 1992 sorgte für eine rekordhohe Stimmteilnahme von über 78 Prozent. Auch die Bilateralen III dürften eine hohe Beteiligung auslösen. Die Wogen gingen schon in den vergangenen Wochen so hoch, als würde morgen abgestimmt.

### «Geben und Nehmen»

Was zur Diskussion stand, war erst die Vernehmlassung des Bundesrats zu den ausgehandelten Wirtschaftsverträgen sowie zur vorgesehenen innerstaatlichen Umsetzung. Der Bundesrat wird nun nochmals «über die Bücher gehen» und mögliche Verbesserungen zur Umsetzung ausloten. Niemand verschweigt, dass Verträge «ein Geben und Nehmen» sind.

Aus Sicht des Bundesrats sollen diese das traditionelle bilaterale Verhältnis mit der Europäischen Union stabilisieren und die Weiterentwicklung des bilateralen Wegs ermöglichen. 95 Gesetzgebungsakte von rund 14'000 EU-Rechtsakten würden uns betreffen – und zwar in jenen Bereichen, die vertraglich vereinbart wurden. Nicht eine vollständige, sondern eine vertragsrelevante Übernahme von EU-Recht steht an.

### «Sein oder Nichtsein»

Die parlamentarische Beratung soll im kommenden Jahr erfolgen. Dann entscheidet sich auch, ob die Verträge nur dem Volks- oder auch dem Ständemehr unterstellt werden sollen – eine Diskussion, die in den vergangenen Monaten ebenfalls sehr heftig geführt wurde.

Bei aller Emotionalität, welche die Europafrage immer wieder auslöst: Es geht nicht um «Sein oder Nichtsein». Es geht aber sehr wohl um wichtige Wirtschaftsverträge mit unseren Nachbarstaaten, die gegenseitige Handelserleichterungen und Marktzutrittsrechte regeln sowie Programmteilnahmen ermöglichen sollen.

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

René Steiner, Präsident der ASTAG-Sektion Ostschweiz/FL.

**Geschäftshaus Business Park**  
**Konstanzerstrasse 37 / CH-8274 Tägerwilen**  
Elegante voll ausgebauten Büroeinheiten von 70 bis 470m<sup>2</sup>



Auskunft und Vermietung  
**ESCASA AG**  
Eichhornweg 6 / CH-8280 Kreuzlingen  
Tel. 071 672 43 37 / [escasa@bluewin.ch](mailto:escasa@bluewin.ch)

## LOTSE – Hilfe nach Hirnverletzung

Viv.

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



Fredy Fässler  
Ehemaliger  
Regierungsrat,  
Betroffener  
und Botschafter  
von LOTSE

### Es kann alle treffen

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

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

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

Jetzt spenden



**Die linke Seite**

## Die Folgen des Verkehrs berücksichtigen

**Im November letzten Jahres hat die Schweizer Bevölkerung den gigantischen Autobahnausbau abgelehnt. Nun soll dieses Volksnein gedreht und Projekt für Projekt angepackt werden.**

Statt die finanziellen Mittel gezielt in den Ausbau des öffentlichen Verkehrs, der Infrastruktur für den Langsamverkehr und für verkehrsberuhigte Innenstädte zu investieren, sollen nun doch Milliarden in Autobahnen – und eben auch am Rosenberg in eine dritte Röhre – verlocht werden. Auch der Autobahnanschluss Güterbahnhof wird wieder propagiert.

Argumentationshilfe liefert dafür eine von Bundesrat Rösti bei der ETH Zürich bestellte Studie «Verkehr 45». Das ist problematisch, weil die ETH-Gutachter die städtebaulichen Konsequenzen im Bereich des Güterbahnhofs in St.Gallen und die verkehrlichen Auswirkungen im Bereich der St.Leonhard-Brücke nicht berücksichtigen. Wenn derart wichtige Aspekte ausser Acht gelassen werden, zeigt sich einmal mehr die Krux bestellter Gutachten: Sie beantworten nur die Fragen, die gestellt wurden, und ignorieren die Folgen in anderen Bereichen.

Ein Affront gegenüber der Ostschweiz ist die Einschätzung, der Bahnausbau sei in unserer Region nicht prioritär. Damit droht ein Stillstand. Gerade der Ausbau des öffentlichen Verkehrs ist aber notwendig, um die Klimaziele zu erreichen. Mit dem klimagerechten Umbau der Mobilität liesse sich sehr viel herausholen. Aber auch hier will der zuständige Bundesrat anscheinend lieber mit einem Megaprojekt CO<sub>2</sub> bunkern, als primär den Ausstoss von CO<sub>2</sub> zu minimieren. Notabene: Wer soll diese 16-Milliarden-Idee bezahlen?

Eine zukunftsgerichtete Verkehrspolitik sieht anders aus. Statt demokratiepolitisch fragwürdig die dritte Röhre am Rosenberg durchzuboxen, müssen schrittweise der öffentliche Verkehr und die Velowele ausgebaut werden. Eine generengerechte Verkehrspolitik berücksichtigt die Auswirkungen auf die Lebensqualität und das Klima, das sich noch schneller erhitzt, als bisher befürchtet.

**Die rechte Seite**

## Priorisierung ist das Gebot der Stunde

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

Im Vordergrund stehen dabei die Tunnelprojekte. Diese kommen ohne den kritisierten Landverbrauch aus. Dazu gehören auch der Rosenbergtunnel und der Autobahnanschluss Güterbahnhof in St.Gallen. Für den Fall, dass das Parlament diese Projekte verabschiedet, kann dagegen das Referendum ergriffen werden. Die direkte Demokratie funktioniert. Viele Gegner des Projekts beurteilen das Vorgehen von Bundesrat Rösti demokratiepolitisch als fragwürdig. So heisst es etwa bei den Grünen: «Nein bleibt Nein.» Bemerkenswerterweise sind es dieselben politischen Kreise, die kein Problem damit haben, fünf Jahre nach Ablehnung der Konzerninitiative eine deckungsgleiche Neuauflage zu starten ...

Grundlage für die weiteren Diskussionen ist ein von der ETH Zürich erstelltes Gutachten zur Weiterentwicklung der Verkehrsinfrastruktur. Dieses ist in zweifacher Hinsicht wegweisend: Erstens geht es beim Gutachten Weidmann um eine Gesamtsicht von Nationalstrasse, Eisenbahninfrastruktur und Agglomerationenverkehr – die einzelnen Verkehrsträger werden nicht gegeneinander ausgespielt. Und zweitens nimmt Professor Weidmann eine Priorisierung vor: Die unabhängige Analyse zeigt, welche Projekte aus fachlicher Sicht bis 2045 prioritär sind.

Die Zeiten sind vorbei, als dank laufend steigender Steuereinnahmen jedes Wunschprogramm erfüllt werden konnte. Wir müssen wieder lernen, zwischen «nice to have» und «must have» zu unterscheiden – auch in der Verkehrspolitik. Zu diesen «must haves» gehört die Sanierung des Rosenbergtunnels und damit verbunden der Bau der dritten Röhre und des Zubringers Güterbahnhof. Alles andere führt zu einem unzumutbaren Chaos in der Ostschweiz – eine Tat sache, die durch das Gutachten Weidmann bestätigt wird.



## Beratung, die bewegt

Ob in Finanzfragen, Steuerthemen, der IT oder im Personalwesen – mit OBT haben Sie einen Partner an Ihrer Seite, der nicht nur Erfahrung mitbringt, sondern auch den Blick für neue Wege hat. [obt.ch](http://obt.ch)



# UNTERNEHMENS- SPIEGEL OSTSCHWEIZ



Globale  
Ereignisse und die  
Auswirkungen aufs  
eigene Unternehmen

St.Gallen, 25.2.2026  
Teufen, 12.3.2026



Eine kostenlose  
Veranstaltung der OST.  
**WO WISSEN WIRKT.**

**IFL** Institut für  
Finance und Law  
**ISM** Institut für  
Strategie und Marketing





Vernetzen



# «Den Säntis erlebbarer machen – ohne dessen Seele zu verlieren»

Im Chat mit Jakob Gülnay, CEO der Säntis-Schwebebahn AG.

## **Die Verbindung von Tradition und Moderne ist im Tourismus oft eine Gratwanderung. Wo setzen Sie Akzente?**

Für mich ist das keine Gratwanderung, sondern eine bewusste Symbiose. Ich frage mich stets: Wie machen wir den Säntis und die Schwägalp mit modernen Mitteln erlebbarer, ohne das zu verlieren, was diesen Ort seit Generationen prägt? Authentische Ostschweizer Gastfreundschaft, nachhaltige Innovation und die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern sind für mich zentral, um die regionale Wertschöpfung zu sichern.

## **Viele Gäste verbinden mit dem Säntis Kindheitserinnerungen. Gibt es einen Moment, der für Sie unvergessen ist?**

Ja, viele. Während meiner Schulzeit war einer meiner besten Freunde Daniel Bloch, dessen Eltern Hotel und Gastronomie auf der Schwägalp führten. Für mich als Kind war das das pure Paradies: Ski fahren, essen und trinken, wann immer wir wollten – ich durfte diesen Ort in all seinen Facetten erleben.

## **Die Zusammenarbeit mit Gemeinden, Betrieben und Partnern ist zentral. Was macht gute regionale Vernetzung für Sie aus?**

Gute Vernetzung heisst, gemeinsam mehr zu erreichen als allein. Wir verbinden drei Kantone – Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden und St.Gallen. Sie gelingt, wenn alle profitieren und Lösungen über Kantongrenzen hinweg Sinn machen. Meine Rolle: Brücken bauen, zuhören, Dinge ins Rollen bringen – auf Augenhöhe und mit gegenseitigem Respekt.

## **Was war Ihre grösste Herausforderung seit Ihrem Start als CEO?**

Die grösste steht uns noch bevor: der Neubau der Bahn Säntis2026. Das ist weit mehr als ein technisches Projekt – es betrifft Betriebskontinuität, Kommunikation und unser Team. Wir haben gelernt, Veränderungen anzupacken und den Betrieb trotzdem aufrechtzuerhalten. Solche Vorhaben gelingen nur mit einem starken Team, klarer Kommunikation und pragmatischen Lösungen. Das haben wir 2019 beim Lawinen-niedergang bewiesen.

## **Welche Rolle spielen neue Technologien bei der Weiterentwicklung der Säntis-Schwebebahn?**

Eine zentrale. Mit der neuen Bahn 2026 setzen wir auf den neusten Stand der Technik – mehr Sicherheit, Effizienz und ein flexibles Betriebskonzept. Auch Hotel und Gastronomie entwickeln sich weiter: digitale Gästeprozesse, smarte Betriebslösungen. Ziel ist immer dasselbe: den Gästen den bestmöglichen Service zu bieten.

## **Der Tourismus steht im Spannungsfeld von Klimawandel, Saisonalität und Gästebedürfnissen. Wie begegnen Sie diesen Entwicklungen?**

Wir müssen diese Veränderungen aktiv gestalten. Wir setzen auf nachhaltige Energie, moderne Infrastruktur und bewusste Mobilität. Ziel ist ein Ganzjahresangebot – vom Winter bis zu Sommeraktivitäten und Events ausserhalb der Hochsaison. Menschen suchen heute Authentizität, Entschleunigung und Natur. Das können wir bieten, wenn wir flexibel und mutig bleiben.

## **Am Fuss des Säntis zu arbeiten klingt idyllisch, ist aber auchfordernd. Wann wird aus der Lage ein Vorteil, wann eine Herausforderung?**

Beides. Wir arbeiten an einem der schönsten Orte der Schweiz – das zieht Gäste wie Mitarbeiter an. Gleichzeitig sind Logistik, Wetter und Erreichbarkeit anspruchsvoll. Mitarbeiter zu finden, die langfristig bleiben, ist nicht einfach. Wir setzen auf Flexibilität, gute Arbeitsbedingungen und Teamgeist. Wer hier arbeitet, wird mit Erlebnissen belohnt, die anderswo unmöglich sind.

## **Was macht den Säntis für Sie persönlich aus, wenn niemand hinschaut?**

Seine Kraft und Ruhe. Wenn niemand hinschaut, ist der Säntis für mich ein Ort, der erdet. Dieser Berg wird uns überdauern – das macht demütig. Der Blick über sechs Länder, Nebel, Wind, Schnee, Sonne – wie das Leben, immer in Bewegung. Hier wird klar, was zählt. Das will ich unseren Gästen ermöglichen: echte Momente, ohne Filter.

**Text:** Patrick Stämpfli  
**Bilder:** zVg

# 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 – dreimal pro Jahr mit einem Sonderteil im LEADER und mit der Newsplattform [www.eastdigital.ch](http://www.eastdigital.ch)

### Bexio übernimmt Fintech-Start-up Kontera

Bexio aus Rapperswil Jona übernimmt das Fintech-Start-up Kontera GmbH. Das 2021 gegründete Unternehmen aus Lenzburg hat eine KI-basierte Lösung entwickelt, mit der sich Belege automatisch verarbeiten lassen. Die Technologie wird künftig direkt in die Business-Software von Bexio integriert.



### Banken und Grundbuchämter tauschen Pfandrechtsgeschäfte digital aus

Mit dem elektronischen Geschäftsverkehr (eGVT) werden seit dem 1. Oktober 2025 Pfandrechtsgeschäfte digital zwischen Banken und Grundbuchämtern abgewickelt. Dieses Verfahren vereinfacht administrative Prozesse, reduziert den Postversand und stärkt die Zusammenarbeit mit den Banken. Dies ist ein weiterer Schritt in Richtung digitaler Prozesse für die St.Galler Grundbuchämter.

### Health Yourself startet Partnerschaft mit Sanitas

Das St.Galler Digital-Health-Start-up Health Yourself zählt zu den wenigen Schweizer Jungunternehmen, die bei «Kickstart 2025» eine Innovationspartnerschaft gewinnen. Gemeinsam mit Sanitas will es Gesundheitschecks von zuhause aus massentauglich machen.

### 845 Startups kommen aus dem HSG-Umfeld

Das unternehmerische Ökosystem der Universität St.Gallen wächst weiter. Laut dem neuen «HSG Entrepreneurship Monitor 2025» sind in den vergangenen zehn Jahren 845 Startups im Umfeld der Universität entstanden. Die HSG gehört damit zu den drei gründungsstärksten Hochschulen im deutschsprachigen Raum.

## HSG entwickelt effizientere KI-Trainingsmethode

Das Training Künstlicher Intelligenz ist wie eine lange, anstrengende Bergtour, die enorme Ressourcen verschlingt. Forscher der Universität St.Gallen haben nun eine effizientere Routenplanung entwickelt. Ihr Trick: Sie wechseln auf halbem Weg den «Bergführer», um schneller und präziser ans Ziel, den tiefsten Punkt im Tal, zu gelangen.



## Pfandrechtsgeschäfte können digital ausgetauscht werden

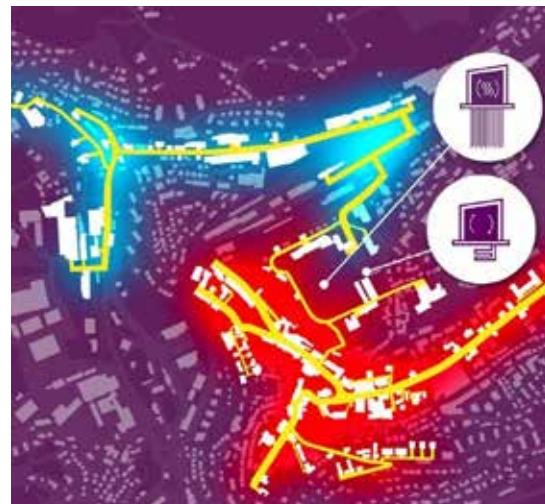
Mit dem elektronischen Geschäftsverkehr (eGVT) werden von nun an Pfandrechtsgeschäfte digital zwischen Banken und St.Galler Grundbuchämtern abgewickelt. Dieses Verfahren vereinfacht administrative Prozesse, reduziert den Postversand und stärkt die Zusammenarbeit mit den Banken.

## Heyweb lanciert Jobplattform für Pflege

Die St.Galler Agentur Heyweb GmbH lanciert mit Flowork.ch eine Plattform, die den Rekrutierungsprozess in der Pflege einfacher, ehrlicher und visueller machen soll. Gemeinsam mit Pflegefachkräften entwickelt, will Flowork

## SAK gewinnt Ausschreibung

Basierend auf den Erkenntnissen des Masterplans Energie hat die Gemeinde Herisau eine Ausschreibung für die Entwicklung, Realisierung und den Betrieb thermischer Netze gestartet. Den Zuschlag erhielt die SAK (St.Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG). Im Rahmen des Projekts werden zwei neu geplante Teilnetze zu einem grossflächigen, effizienten Wärmenetz zusammengeführt.



## Studentenprojekt gewinnt Preis für Geolokalisierungs-Modell

Den geografischen Standort eines Bildes zu bestimmen, ist zum Beispiel für den Katastrophenschutz oder für den Journalismus zentral – der Prozess der sogenannten Geolokalisierung stellt jedoch eine Herausforderung dar. In einem Studentenprojekt an der OST – Ostschweizer Fachhochschule wurde ein Modell entwickelt, das die Geolokalisierung vereinfacht. Dieses wurde an der «AI@OST-Tagung 2025» am 4. November mit einem Preis ausgezeichnet. Von 20 interdisziplinären KI-Projekten überzeugte das Projekt die Publikumsjury am meisten.



## Kapriolen haben Hochkonjunktur

Für die Kunst der Konjunkturprognose werden eine Fülle von Daten mit wissenschaftlicher Logik interpretiert. Die Kapriolen von US-Präsident Donald Trump lassen sich allerdings schwer in Formeln fassen.



So schnell kann es gehen: Waren der Fachkräftemangel und die ausufernde Bürokratie lange konstant die grössten Sorgen der Schweizer Wirtschaft, so ist es nun der Aussenhandel, wie eine repräsentative Umfrage von Raiffeisen bei Schweizer KMU zeigt. Insbesondere die Purzelbäume von US-Präsident Donald Trump haben die Wahrnehmung der Unternehmen ähnlich schlagartig verändert wie vor zehn Jahren der Franken-schock. Damals hatte die Nationalbank den Euro-Mindest-kurs aufgegeben. Das würde der Exportwirtschaft das Genick brechen, hiess es allenthalben – eingetroffen ist das Gegenteil, wie die NZZ zehn Jahre später resümierte: «Nach dem Fran-ken-schock kam es weder zu einer Rezession noch zu einer Entlassungswelle. In der Schweiz ist die Industrieproduktion seit 2011 um stolze 40 Prozent angestiegen. Dagegen war sie in Deutschland rückläufig – obwohl sich der Euro zum Franken um 30 Prozent verbilligt hat.»

Einmal mehr bewahrheitete sich das geflügelte Wort: «Prognosen sind schwierig, insbesondere wenn sie die Zukunft betreffen.» Doch ohne gesicherte Erwartungen fehlt Unternehmen die Grundlage für Entscheidungen: Braucht es in den nächsten Monaten zusätzliche Kapazitäten, oder wird es nur schon schwierig, die aktuellen Strukturen rentabel auszulasten?

## *In der postfaktischen Trump-Ära ist die Halbwertszeit von News ohnehin immer kürzer.*

### **Zölle wirken sich negativ aus**

Zweifellos war die Ankündigung des US-Präsidenten, viele der Schweizer Warenimporte mit einem Zusatzzoll von 39 Prozent zu belegen, ein veritabler Schock – insbesondere für die über-durchschnittlich exportorientierte Ostschweizer Wirtschaft. Die effektiven Zölle belaufen sich in allen Kategorien auf deutlich über 40 Prozent. Eine IHK-Unternehmensumfrage, an der über 200 Ostschweizer Betriebe mitwirkten, drückt dies in Zahlen aus: 85 Prozent der befragten Unternehmen zeigten sich eher bis stark überrascht ob der Höhe der US-Zusatzzölle. Dabei überwiegen nach Einschätzung der Unternehmen eindeutig die Abwärtsrisiken: Neun von zehn Befragten rechnen damit, dass sich die US-Zölle negativ auf das Schweizer Wirtschaftswachstum auswirken werden.

Gemäss der eingangs zitierten Raiffeisen-Umfrage wie-derum haben rund zwei Drittel der Unternehmen aufgrund der US-Zölle ihre Exportstrategie angepasst. Sie handeln mit Kunden neue Verträge aus oder erschliessen als Alternative zum US-Geschäft neue Länder und Märkte. Mehr als zehn Prozent der Export-KMU überlegen sich gar einen Rückzug aus dem Ausland. In einer ersten Befragung im Juli 2025 legten noch 17 Prozent der Firmen den Fokus auf andere Länder, im August waren es bereits 25 Prozent. Weitere 22 Prozent sind auf der Suche nach neuen Absatzmärkten, elf Prozent haben im Ausland neue Werke oder Tochterfirmen eröffnet. Das Unternehmen Cicor aus Bronschhofen steht als Beispiel für eine offensive Strategie: Der Elektronikhersteller hat vom Westschweizer Elektronikanbieter Valtronic zwei Produkti-

onsstandorte übernommen – einen in Marokko und einen in Cleveland, Ohio. Damit erschliesst sich Cicor einen ersten Standort in den USA.

Nachdem nun das «Team Switzerland» doch noch einen Deal ausgehandelt hat, dürften sich die Perspektiven für die Ostschweizer KMU wieder etwas aufhellen. Demnächst sollen Zölle von pauschal 15 Prozent für die meisten Güter gelten. Das ist immer noch mehr als die ursprünglichen Zölle im tiefen einstelligen Prozentbereich, aber gleich viel, wie auch die Partner und Konkurrenten aus der EU stemmen müssen.

## *Es nützt wenig, dass der Güggel-in-Chief eigentlich dauernd kräht.*

### **«Hohe Prognoseunsicherheit»**

Um solche zukunftsrelevanten Entscheidungen treffen zu können, sind Unternehmer auf verlässliche Prognosen angewiesen. Seit bald 80 Jahren ist die Konjunkturforschungsstelle der ETH, heute das KOF-Institut, die wissenschaftlich fundierte Version des Blicks in die Kristallkugel. Den Direktor des KOF-Instituts, Professor Jan-Egbert Sturm, kennt man auch in der Ostschweiz gut: Seine Referate über die Konjunkturaussichten sind Höhepunkte am Prognoseforum des Thurgauer Wirtschaftsinstituts und am Event «Zukunft Ostschweiz», zu dem die IHK St.Gallen-Appenzell und die St.Galler Kantonalbank jeweils Mitte November einladen. Dieses Jahr steht der Anlass im Olma-Areal unter dem Titel «Zölle, Zweifel, Zuversicht», worin wohl auch ein bisschen die Aufforderung mit-schwingt, sich von Bad News nicht unterkriegen zu lassen.

In der postfaktischen Trump-Ära ist die Halbwertszeit von News ohnehin immer kürzer; bis man die Konsequenzen des neuesten Ukas aus dem Weissen Haus verstanden hat, gibt es längst neue Kapriolen des Deal-Makers, die genau das Gegenteil bedeuten können. Kein Wunder tritt der Begriff «Unsicherheit» in den jüngsten Konjunkturprognosen gehäuft auf. «Prognoseunsicherheit bleibt hoch», schreibt das KOF ETH etwa im September dieses Jahres in Bezug auf die US-Handelspolitik. «Dies könnte dazu führen, dass die Unternehmen vermehrt die Produktion ins Ausland verlagern. Sollten künftig auch Pharmaprodukte Zöllen unterliegen, könnten die Auswirkungen auf die Schweizer Wirtschaft erheblich sein.» Genauso gut könnte es aber auch «Aufwärtsrisiken» geben, wenn sich der Handelskonflikt entspannen und zu einer Reduktion der US-Zölle führen würde – was jetzt ja der Fall sein sollte. Die Aussagen der KOF-ETH-Forscher, die mit präzisen Daten des Staatssekretariats für Wirtschaft und aufgrund einer regelmässigen Befragung von Schweizer Unternehmen ihre sehr fundierten Konjunkturprognosen erstellen, klingen heute zwangsläufig wie Bauernregeln: «Kräht der Hahn auf dem Mist, ändert sich das Wetter – oder es bleibt, wie es ist.» Da nützt es wenig, dass der Güggel-in-Chief eigentlich dauernd kräht.

### **Über 1000 Stellen weg**

Für den Newsletter «Business Class Ost» hat das KOF ETH die Umsatzanteile von Schweizer Unternehmen in verschiedenen globalen Märkten untersucht. Das hat bestätigt, was man schon ahnte: Die Ostschweiz ist überdurchschnittlich stark im US-Markt engagiert und durch einen hohen Stellenwert des verarbeitenden Gewerbes zusätzlich exponiert. Ein ähnliches Bild zeigt sich im Handel mit der EU – auch hier ist die Ostschweiz überdurchschnittlich exponiert.

Die starke MEM-Branche, oft mit Schlüsselkunden im Automotive-Sektor, spürt nun die Krise ganz besonders, wie die Serie von Bad News der letzten Wochen zeigt. Der Industriekonzern SFS gab bekannt, sein Werk in Flawil SG zu schließen. Ein Teil der 110 Stellen soll nach Heerbrugg SG verlagert werden. Der Autozulieferer Mubea aus Arbon hat angekündigt, weitere 100 Arbeitsplätze abzubauen. Bereits im vergangenen Frühling fielen dort 130 Jobs weg. Auch der weltweite Abbau von 13'000 Stellen bei ThyssenKrupp trifft die Region: Im liechtensteinischen Eschen und in Oberegg in Appenzell Innerrhoden werden 570 Stellen gestrichen. Die Brusa Hypower AG, ein Zulieferer für Elektrofahrzeuge, baut in Buchs und Sennwald 70 Stellen ab – als Grund werden explizit Donald Trumps Strafzölle genannt. Weitere Stellen gehen bei der Druckguss-Systeme St.Gallen verloren: Die DGS verlagert die Produktion von Aluminiumbauteilen und damit 80 von 310 Arbeitsplätzen aus Kostengründen nach Tschechien. Nur schon diese bekannteren Fälle haben die Ostschweiz über 1000 Arbeitsplätze gekostet. Darum erstaunt, dass das KOF ETH Anfang November nun meldet, dass nach einer längeren Phase mit rückläufigen Werten der Beschäftigungsindikator erstmals seit drei Jahren wieder auf eine leichte Aufhellung der Beschäftigungsaussichten hindeute. Der Wert liege im vierten Quartal 2025 bei 0,7 Punkten, im dritten Quartal lag er noch bei -0,6 (nach der Benchmark-Revision der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung; vorher wurde ein Wert von +0,3 angegeben). Trotz des Zollschocks – und entgegen der Wahrnehmung angesichts lauter Nachrichten von Stellenabbau – ist offenbar ein Anstieg um 1,3 Punkte gelungen. Zu danken ist diese noch verhaltene Erholung am Arbeitsmarkt gemäss KOF ETH insbesondere dem Baugewerbe und den Dienstleistungsbranchen.

Noch im Frühherbst klang das KOF-Institut mit Blick vor allem auf vom Zollschock betroffene Industrien pessimistischer: Der Arbeitsmarkt kühle sich merklich ab, «die Arbeitslosigkeit steigt und bleibt auch mittelfristig erhöht». Nun gibt das KOF nicht gerade Entwarnung, klingt aber doch schon wesentlich freundlicher.

Wenn die IHK St.Gallen-Appenzell den Begriff «Zuversicht» in den Titel von «Zukunft Ostschweiz» setzt, hat dies also durchaus seine Berechtigung. Die Schweiz hat gelernt, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Nicht ganz zufällig hat die Weltorganisation für Geistiges Eigentum im Global Innovation Index 2025 die Schweiz zum wiederholten Mal als Land mit der weltweit innovativsten Wirtschaft ausgezeichnet.





### Aktualisierte Entwicklung des Bruttoinlandprodukts der Schweiz gemäss dem KOF-Institut der ETH.

Mit dem «Deal» bei den US-Zöllen dürfte das BIP 2026 um 0,3 bis 0,5 Prozent höher ausfallen.

BIP nach Entstehung	2024	2025	2026	2027
Bruttoinlandprodukt (BIP) ohne internationale Sportveranstaltungen	1.1	1.5	0.9	1.6
Industrie, inklusive Landwirtschaft	-0.8	0.5	0.3	3.1
Baugewerbe	0.3	0.8	0.1	0.7
Handel, Verkehr & Gastgewerbe	0.7	2.4	0.8	0.5
Finanz- und sonstige unternehmensnahe Dienstleistungen	2.3	1.4	1.0	1.5
Staat & konsumentennahe Dienstleistungen ohne internationale Sportveranstaltungen	2.6	1.8	1.8	2.0

#### Für 2026 wird ein flaues Wachstum prognostiziert

Das KOF-Institut aktualisiert seine Konjunkturprognosen vierjährlich. Diesen Herbst haben zudem das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) und das Bundesamt für Statistik (BFS) eine Benchmark-Revision der Bruttoinlandprodukt-Daten durchgeführt. Durch diese Revision der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung haben sich etliche Werte verändert, die Aussichten für die Schweizer Wirtschaft hätten sich aber nicht verändert, schreibt das KOF-Institut der ETH auf seiner Website. Beim Außenhandelsausblick wurde der nicht konjunkturrelevante Transit handel angepasst, deshalb liegt die Wachstumsprognose für Exporte insgesamt bei nur noch 1,3 Prozent. Das KOF erfasst in seinen Prognosen jeweils auch die Effekte internationaler Sportveranstaltungen wie etwa der Olympischen Winterspiele im Februar 2026 in Norditalien. Ohne diesen Beitrag würde das Bruttoinlandprodukt (BIP) der Schweiz 2026 lediglich um 0,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Wenn der Deal mit «nur» 15 Prozent US-Zöllen bald umgesetzt wird, könnte sich das BIP um bis zu einem halben Prozent verbessern. Während das Wachstum von Industrie und Landwirtschaft mit +0,3 Prozent, Bau mit +0,1 Prozent oder Handel,

Verkehr und Gastgewerbe mit +0,8 Prozent unter dem Schnitt liegt, sind Finanzdienstleistungen und unternehmensnahe Dienstleistungen mit +1,0 Prozent leicht darüber; mit +1,8 Prozent wachsen staatlicher Konsum und konsumentennahe Dienstleistungen deutlich. Für 2027 geht das KOF-Institut von einem BIP-Wachstum von 1,6 Prozent aus – Treiber soll dann vor allem die Industrie mit 3,1 Prozent sein. Durch die neuen Basisdaten haben sich auch die Zahlen zu Investitionen der Unternehmen in Ausrüstung verändert. Hier fällt unter anderem ins Gewicht, dass diese Ausrüstungsinvestitionen während der Pandemie weniger stark zurückgingen als bisher angenommen. Aktuell rechnet das KOF für 2025 mit -1,0 Prozent, also mit einem Rückgang der Investitionen. Für 2026 wird mit +0,1 Prozent eine Stagnation erwartet, 2027 sollen sich die Investitionen voraussichtlich mit +2,1 Prozent wieder moderat beleben. Im Baubereich sieht das KOF mit genau 0 Prozent stagnierende Investitionen. Für die Folgejahre wird mit einer Erholung gerechnet (2026: +1,4 Prozent; 2027: +1,5 Prozent).

# «Viele Unternehmen werden abwarten und die Lage beobachten»

Verunsicherung führt dazu, dass viele Unternehmen Investitionen und strategische Entscheide hinausschieben. Konjunkturforscher Jan-Egbert Sturm prognostiziert deshalb, dass 2026 die Wirtschaftsleistung hinter dem eigentlichen Potenzial zurückbleibt.



**Jan-Egbert Sturm, Sie arbeiten als Wissenschaftler in einer postfaktischen Zeit. Das muss sich abenteuerlich anfühlen ...**

Das KOF-Institut liefert auch weiterhin evidenzbasierte Erkenntnisse, die fundierte Entscheidungen ermöglichen. Durch den von Ihnen beobachteten Trend sind diese meiner Meinung nach noch wertvoller als zuvor.

**Manche Konjunkturprognosen für 2026 klingen pessimistisch – weil das Wirtschaftswachstum sinkt. Das Bruttoinlandsprodukt der Schweiz dürfte nach aktueller Erkenntnis um 1,2 Prozent wachsen. Eigentlich ist das angesichts der Wirrungen auf dieser Welt doch eine gute Nachricht?**

Das prognostizierte Wachstum von 1,2 Prozent liegt deutlich unter dem wirtschaftlichen Potenzial der Schweiz. Wir gehen nächstes Jahr von einer Unterauslastung aus, zudem dürfte die Arbeitslosigkeit weiter ansteigen.

*«Die strukturelle Krise in der deutschen Automobilindustrie ist noch lange nicht überwunden.»*

**Sie gehen in Ihrer Prognose von einem kräftigeren Wachstum in den beiden ersten Quartalen 2026 aus, gefolgt von zwei schwächeren Quartalen. Worin gründet dieser deutliche Unterschied?**

Der Unterschied lässt sich vor allem durch den Einfluss internationaler Sportereignisse erklären: So finden im Jahr 2026 sowohl die Olympischen Winterspiele in Italien als auch die Fussball-Weltmeisterschaft in Nordamerika statt. Diese Grossereignisse beleben das erste Halbjahr, fallen im zweiten jedoch weg. Bereinigt man diesen Sondereffekt, ergibt sich für das Gesamtjahr eine Wachstumsrate von lediglich 0,9 Prozent. Das Bild für das zweite Halbjahr wird dabei gleichzeitig deutlich positiver. Dann wird die Schweiz vermehrt von einer anziehenden Konjunktur in Europa profitieren können.

**Die zusätzlichen US-Strafzölle von 39 Prozent dürften nach grossen Anstrengungen der Schweiz auf pauschal 15 Prozent zurückgenommen werden. Wie sehr hellt sich das Konjunkturbild dadurch auf?**

Das würde insbesondere der Industrie helfen. Sie könnte sich damit schneller aus der Rezession der letzten Jahre herausbewegen. Das BIP könnte dadurch um 0,3 bis 0,5 Prozentpunkte höher ausfallen. Auch wenn dies eine Verbesserung darstellt, läge die Entwicklung immer noch unter dem Potenzial.

**2027 gehen Sie ebenfalls von einem BIP-Wachstum von 1,2 Prozent aus. Wir erleben also keinen neuerlichen Boom, aber auch keinen Einbruch der Wirtschaft?**

Auch hier spielt der Effekt der internationalen Sportereignisse eine grosse Rolle. Da diese 2027 nicht stattfinden, ist die Wachstumsrate statistisch leicht gedrückt. Bereinigt um diesen Effekt liegt das tatsächliche Wachstum

bei rund 1,6 Prozent und damit deutlich höher als im Vorjahr. Es entspricht eher dem, was langfristig für die Schweiz normal ist.

**Ist die Schweiz mit diesem Trend eine Ausnahme in Europa?**

Nein, wir gehen davon aus, dass Europa bis 2027 die Effekte der jüngsten Zollerhöhungen weitgehend verdaut haben wird. Zudem dürfte die expansivere Fiskalpolitik, insbesondere in Deutschland, die Konjunktur zusätzlich stützen.

**Dem Schweizer Aussenhandel prophezeien Sie ein nur noch kleines Wachstum – auch das könnte man so verstehen, dass die Exportindustrie allen Widrigkeiten zum Trotz gut aufgestellt ist.**

Die Exportwirtschaft ist grundsätzlich solide aufgestellt und hat mehrfach bewiesen, dass sie sich flexibel an neue Gegebenheiten anpassen kann. Ein wichtiger Erfolgsfaktor war in den letzten Jahren die Pharma industrie. Sie könnte jedoch künftig stärker unter Druck geraten, insbesondere wenn in den USA neue Handelshemmisse oder Preisbeschränkungen in diesem Bereich eingeführt werden.

**Das könnte die Schweizer Wirtschaft erheblich treffen, weil dieser Sektor eine hohe Wertschöpfung aufweist.**

**Würde das auch andere Branchen bremsen?**

Sollte der Pharmasektor stark betroffen sein, hätte das mit Sicherheit auch indirekte Auswirkungen auf andere Branchen. Dies wäre regional sicherlich von grosser Bedeutung.

**In der Ostschweiz gibt es einige exportorientierte MEM-Unternehmen, die schon unter ihrer Ausrichtung als Autozulieferer leiden. Wie sieht es 2026 für diese Branche aus?**

Für viele dieser Unternehmen bleibt die Lage schwierig. Die strukturelle Krise in der deutschen Automobilindustrie ist noch lange nicht überwunden, und die US-Zölle belasten die Unternehmen zusätzlich.

**Ein Begriff, der in Ihren Prognosen inzwischen häufiger auftaucht, ist «Unsicherheit». Dafür steht exemplarisch US-Präsident Donald Trump mit seinen sprunghaften Entscheidungen.**

Zunehmende Unsicherheit wirkt sich grundsätzlich hemmend auf Investitionen aus. Viele Unternehmen warten ab, bis sich die politische und wirtschaftliche Lage stabilisiert hat, bevor sie neue Projekte initiieren.

**Dominiert Donald Trump die reale Wirtschaft so, wie er die News dominiert, oder gibt es weitere wichtige Einflussfaktoren?**

Es gibt immer mehrere Einflussfaktoren. Neben der US-Politik spielt insbesondere China eine zentrale Rolle, beispielsweise durch mögliche Gegenmassnahmen auf US-Zölle oder die Umleitung von Exportströmen auf alternative Märkte wie Europa. Auch die europäische Fiskalpolitik wird eine wichtige Rolle spielen. Einerseits gibt es Hoffnungen bezüglich des Pakets der deutschen Regierung, andererseits bestehen Risiken bezüglich einer möglichen Schuldenkrise, speziell in Frankreich.





**Der seit bald vier Jahren andauernde Krieg Russlands in der Ukraine hat zuallererst den Energiesektor betroffen. Dann stiegen die Börsenkurse von Rüstungsunternehmen. Der Wegfall von Russland als Handelspartner war für die Schweiz aber gut verkraftbar, oder?**

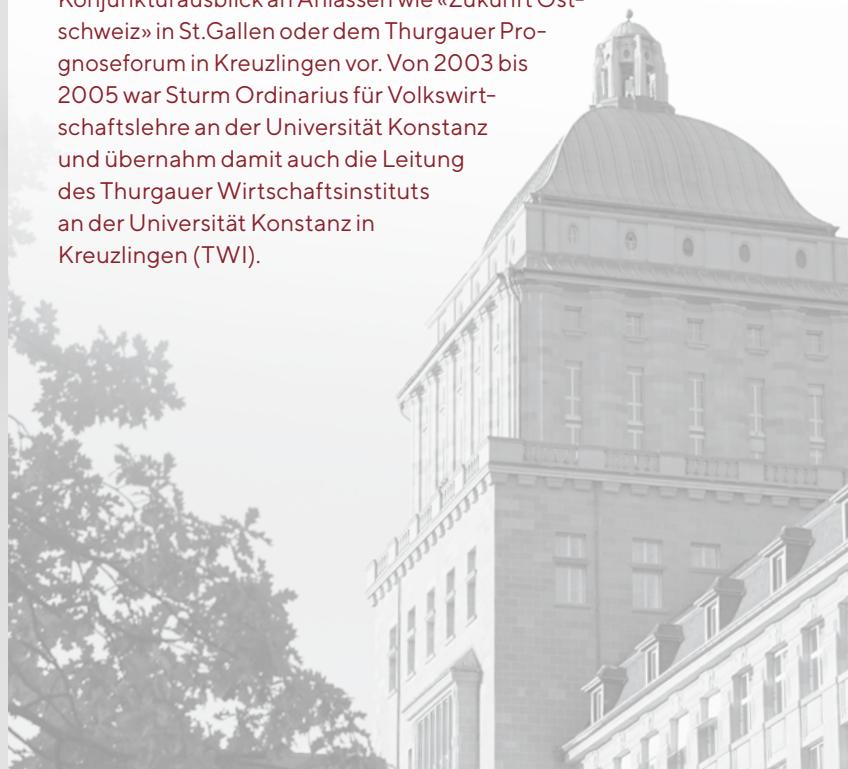
Ja, der Wegfall Russlands als Handelspartner war für die Schweiz insgesamt verkraftbar. Die volkswirtschaftlichen Auswirkungen blieben begrenzt.

*«Das KOF-Institut liefert auch weiterhin evidenzbasierte Erkenntnisse.»*

**Aufgrund «anhaltender Unsicherheit» gehen Sie davon aus, dass 2026 viele Unternehmen kaum noch in ihre Anlagen investieren werden. Warten die einfach ab, oder erwägen sie, Kapazitäten in die USA zu verlegen?**

Zunächst werden viele Unternehmen abwarten und die Lage beobachten. Anschliessend werden sie entscheiden, ob sie neue Märkte erschliessen oder Produktionskapazitäten – etwa in den USA – auf- bzw. ausbauen. Aufgrund sei-

**Jan-Egbert Sturm** ist seit 2005 ordentlicher Professor für angewandte Wirtschaftsforschung am Departement Management, Technologie und Ökonomie der ETH Zürich und Direktor des KOF-Instituts (der früheren «Konjunkturforschungsstelle»). In der Ostschweiz stellt er seinen Konjunkturausblick an Anlässen wie «Zukunft Ostschweiz» in St.Gallen oder dem Thurgauer Prognoseforum in Kreuzlingen vor. Von 2003 bis 2005 war Sturm Ordinarius für Volkswirtschaftslehre an der Universität Konstanz und übernahm damit auch die Leitung des Thurgauer Wirtschaftsinstituts an der Universität Konstanz in Kreuzlingen (TWI).





**Für Ihre Prognosen stützen Sie sich unter anderem auf eine Vielzahl von Daten. Nun gab es wie alle fünf Jahre eine Benchmark-Revision der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen. Wird da die Geschichte neu geschrieben?**

Teilweise werden historische Daten und Zusammenhänge neu bewertet. Solche Benchmark-Revisionen sind unerlässlich, um neue Datenquellen, verbesserte Schätzmethoden und aktualisierte konzeptionelle Rahmenbedingungen zu integrieren. Nur so kann sichergestellt werden, dass diese Statistiken genau, in sich konsistent und international vergleichbar bleiben. Allerdings erscheinen dadurch einzelne Entwicklungen in einem anderen Licht. Grundsätzlich ändern sich die langfristigen Trends und Prognosen jedoch in der Regel wenig.

**Aktualisierte Daten zeigen für das laufende Jahr eine Stagnation bei den Bauinvestitionen. In den Vorjahren ging die Bautätigkeit bei Industrie- und Gewerbegebäuden stark zurück, aber auch Wohnbauten wurden weniger erstellt, obwohl zumindest hier ein ausgewiesener Bedarf bestünde. Ist die leichte Erholung im Wohnbau eine Trendumkehr? Ja, wenn auch nur zögerlich. Einige Indikatoren, wie beispielsweise die Baubewilligungen, weisen schon seit einiger Zeit auf eine leichte Zunahme der Investitionen hin.**

*«Die wirtschaftliche Entwicklung wird 2026 unter dem langfristigen Potenzial liegen.»*

ner Grösse ist der US-Binnenmarkt attraktiv. Allerdings stellen die politischen Unsicherheiten und der dortige Fachkräfte-mangel Herausforderungen dar.

#### **Verunsicherung bei Exportfirmen führt auch zu Verunsicherung bei Zulieferern und Dienstleistern in der Schweiz. Werden 2026 alle unter Donald Trump leiden?**

Insgesamt wird die wirtschaftliche Entwicklung im Jahr 2026 voraussichtlich unter dem langfristigen Potenzial liegen. Besonders betroffen ist das verarbeitende Gewerbe, aber auch Dienstleister leiden unter der Situation.

**Das neue Vertragspaket Schweiz-EU dürfte zwar erst 2028 vors Volk kommen, bis dahin aber ein dominantes Thema bleiben. Kann sich das absehbare politische Gezere negativ auf die Wirtschaft auswirken?**

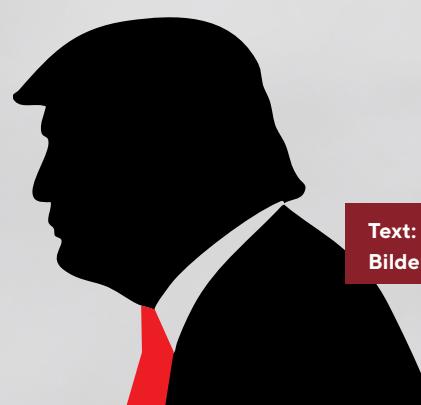
Ja, politische Unsicherheit kann sich auf Investitionsentscheidungen auswirken. Unternehmen könnten Investitionen hinauszögern, in der Hoffnung, so ein besseres Verständnis für die zukünftige Lage zu erlangen und dadurch bessere Entscheidungen zu treffen. Eine weitere Möglichkeit wäre, aus Vorsicht vermehrt Produktionskapazitäten innerhalb der EU aufzubauen, um mehr Planungssicherheit zu gewinnen.

#### **Lebte die Baubranche vor allem vom Tiefbau und von Projekten der öffentlichen Hand?**

Nicht nur grosse Tiefbauten, sondern auch Infrastrukturbauten für soziale und gesundheitliche Zwecke haben stützend gewirkt. Vieles kam von der öffentlichen Hand, doch inzwischen wird auch im Tiefbau einiges über private Finanzierung realisiert.

#### **Gibt es regionale Unterschiede bei der Baukonjunktur?**

In Städten zu bauen, wird immer schwieriger. In dichten Ballungszentren gibt es deutlich mehr Einsprachen, die die Planungs- und Baufortschritte momentan enorm verzögern und für grossen administrativen Rückstau sorgen. Das bedeutet, dass Wohnbauten – sowohl Neubauten als auch Umbauten – in dichten städtischen Regionen noch zaghafte voranschreiten als ausserhalb.



**Text:** Philipp Landmark

**Bilder:** Rebekka Grossglauser, zVg, Pixabay



Jan Riss ist Chefökonom der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell.

# Der Export in die USA geht zurück

In der Ostschweiz zeigten sich die negativen Auswirkungen der US-Zölle besonders stark. Jan Riss, Chefökonom der IHK St.Gallen-Appenzell, weiss aber auch: Die Ostschweizer KMU sind anpassungsfähig und haben Widerstandskraft.

Konjunkturprognosen zu erarbeiten ist in turbulenten Zeiten kein leichtes Unterfangen, bestätigt Jan Riss, der Chefökonom der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell. Die Prognoseunsicherheit sei aber nichts im Vergleich zur Unsicherheit, mit der sich insbesondere die exportierenden Unternehmen zuletzt konfrontiert sahen. «Wie soll man bitte schön halbwegs verlässlich kalkulieren und verhandeln, wenn sich über Nacht an der Zoll- und Währungsfront wieder alles ändern kann oder Bestellungen einfach nicht abgerufen werden?» fragt Jan Riss und weiss: «Vor allem Unternehmen mit langen Auftragszyklen, beispielsweise im Maschinen- und Fahrzeugbau, stehen hier vor schwierigen Aufgaben.»

Die gemeinsame Absichtserklärung mit den USA, infolge derer die US-Importzölle auf Schweizer Waren auf 15 Prozent sinken sollen, sei insofern ein positives Signal. «Das schafft immerhin etwas mehr Planungssicherheit und beseitigt den Wettbewerbsnachteil gegenüber der Konkurrenz aus der EU und Japan», erklärt Jan Riss. Doch der IHK-Chefökonom betont: «Das Zollniveau ist weiterhin hoch. Neben den direkten Auswirkungen auf die Exporte machen sich die US-Zölle auch weiterhin indirekt bemerkbar. Die geringere Nachfrage für Vorleistungen aus Europa und die gestiegene globale Unsicherheit belasten die Ostschweizer Industrie.»

*«Die tieferen US-Zölle schaffen immerhin etwas mehr Planungssicherheit und beseitigen den Wettbewerbsnachteil gegenüber der Konkurrenz aus der EU und Japan.»*

## Überdurchschnittlich betroffen

Die IHK stützt sich grundsätzlich auf die Prognosen des KOF Instituts der ETH ab, das 2026 in der Schweiz bei einem US-Zollsatz von 15 Prozent von einer Wachstumseinbusse von 0,2 Prozent ausgeht. Weitaus grösser wäre der Bremseffekt gewesen, wenn die Zölle längerfristig auf einem Niveau von 39 Prozent verharrt hät-

ten – insbesondere in der Ostschweiz. Die Ostschweiz exportiere 14,9 Prozent ihrer Waren in die USA; dieser Anteil sei zwar deutlich tiefer als der Schweizer Wert von 18,6 Prozent, doch die negativen Effekte hätten sich in der Ostschweiz bereits überdurchschnittlich stark materialisiert.

«Erstens stammt über die Hälfte dieser Exporte aus der Techindustrie, wo es kaum Zollausnahmen gab», erklärt Jan Riss, «zweitens machen Investitionsgüter einen Grossteil davon aus, und diese werden in Zeiten von erhöhter Unsicherheit weniger nachgefragt. Und drittens gehen aufgrund der US-Zölle auch die Aufträge aus anderen Abnehmermärkten zurück.»

«Mittlerweile äussert sich dies ganz konkret in den Exportzahlen», erläutert Jan Riss. In den Monaten April bis September, also seit der ersten Zollankündigung, seien die Ostschweizer Warenausfuhren in die USA um 11,5 Prozent gesunken. Das ist ein höherer Verlust als der Schweizer Durchschnitt von -9,3 Prozent. «Besonders ausgeprägt war der Einbruch in der Maschinenindustrie.»

## Dollar-Schwäche belastet zusätzlich

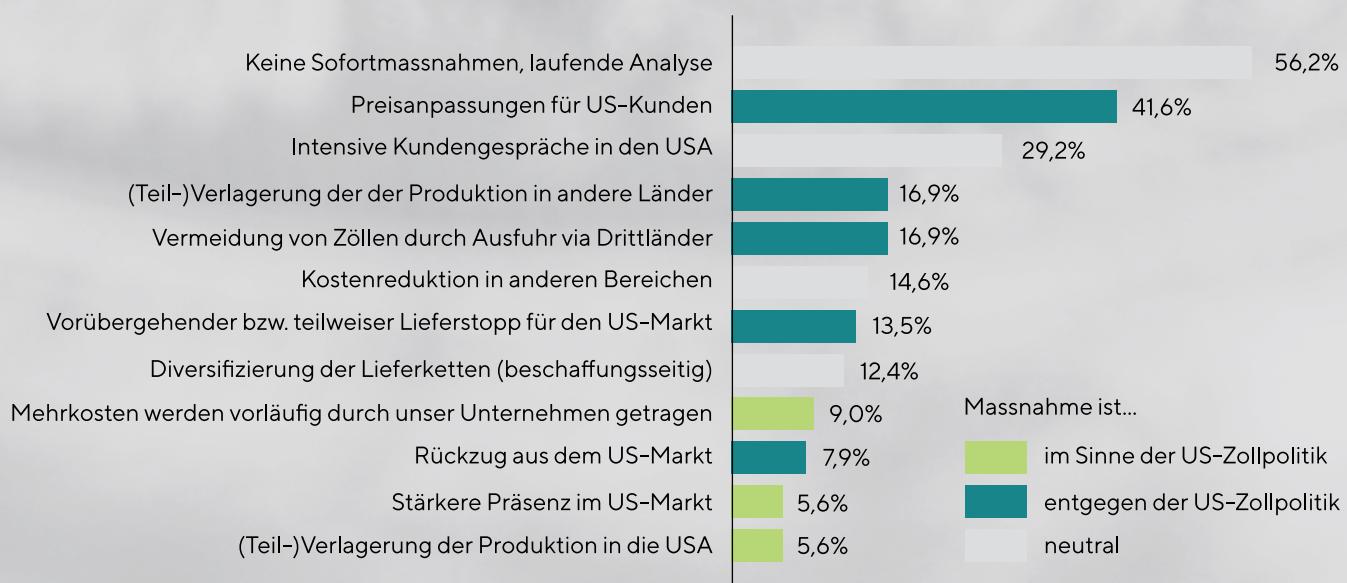
Eine Mitgliederumfrage der IHK St.Gallen-Appenzell zeigte: Belastend sind neben der hohen Unsicherheit auch die Abschwächung des US-Dollars gegenüber dem Schweizer Franken um mehr als 10 Prozent seit anfangs Jahr.

Die IHK St.Gallen-Appenzell beobachtet, dass einige Unternehmen Produktionskapazitäten in die USA verlegen. «Dafür gibt es konkrete Beispiele», sagt Jan Riss. Noch mehr Rückmeldungen erhält die IHK aber von Unternehmen, die ihre Präsenz im US-Markt reduzieren. Die Reaktionen seien wie auch die konkrete Betroffenheit stark unternehmensabhängig. «Insgesamt zeigt sich, dass die Ostschweizer Unternehmen eher entgegen den Zielen der US-Zollpolitik agieren – mit Preissteigerungen, Verlagerungen oder gar einem Rückzug aus dem US-Markt», sagt Jan Riss. «Was wir ebenfalls beobachteten: Grössere Unternehmen wickelten US-Aufträge vermehrt über Werke im Ausland ab und bedienten vom Standort Ostschweiz dafür andere Märkte.»

## Dort ansetzen, wo wir Einfluss haben

Gerade in der Ostschweiz mit den zahlreichen international tätigen Industrieunternehmen seien die Herausforderungen gross, Lamentieren helfe da allerdings nichts. «Die US-Handelspolitik können wir kaum beeinflussen. Umso mehr gilt es bei jenen Standortfaktoren anzusetzen, wo





Aus der Mitgliederbefragung der IHK St. Gallen-Appenzell: Mehr als 40 Prozent der Ostschiweizer Unternehmen passen die Preise für US-Kunden an und handeln damit entgegen der Absicht der US-Administration.

wir konkret Einfluss haben», hält Jan Riss fest und nennt etwa ein innovationsfreundliches Umfeld, einen konsequenten Bürokratieabbau, einen liberalen Arbeitsmarkt, einen internationalen Zugang zu Fachkräften, die Stärkung und Ausweitung weiterer Marktzugänge sowie eine praxisnahe Bildung und Berufsbildung.

Gerade der Industrie wehe seit geraumer Zeit ein rauer Wind entgegen, die Auftragslage sei angespannt, die durchschnittliche Auslastung der Produktionskapazitäten sei mit knapp 80 Prozent tief. «Insbesondere Deutschland, wo knapp ein Drittel der Ostschweizer Warenausfuhren hingehen, schwächelt. Die US-Zölle verschärfen die Situation weiter.» Insgesamt seien die Ostschweizer Exporte im zweiten und dritten Quartal 2025 gegenüber dem Vorjahr um über 3 Prozent gesunken.

### Grosse Anpassungsfähigkeit

Dennoch ist Jan Riss fest davon überzeugt, dass die Ostschweizer Wirtschaft die Herausforderung meistern wird: «Innovationsgeist und Widerstandskraft der Ostschweizer Unternehmen mit all ihren Mitarbeitern beeindrucken mich immer wieder von neuem.» Zuversichtlich stimmt ihn insbesondere auch die Eigenbeurteilung der Unternehmen. «Eine kürzliche Mitgliederumfrage in Zusammenarbeit mit der IHK Thurgau zeigt: Vier von fünf befragten Betrieben sind überzeugt, über ausreichend Widerstandskraft und Anpassungsfähigkeit zu verfügen, um unvorhergesehene handels- oder geopolitische Ereignisse zu meistern.»

In dieser Befragung haben die Unternehmen ihre eigene Widerstandskraft und Anpassungsfähigkeit bei unvorhergesehenen handels- und geopolitischen Ereignissen beurteilt. 14,5 Prozent nannten diese «hoch bis sehr hoch», 62,8 Prozent «eher hoch».

*«Insbesondere Deutschland, wo knapp ein Drittel der Ostschweizer Warenausfuhren hingehen, schwächelt.»*

### Einhellig für Bilaterale III

Die IHK St.Gallen-Appenzell und die IHK Thurgau haben sich gerade einhellig und laut für das neue Vertragspaket mit der EU ausgesprochen. Das sei nicht nur im Interesse der exportierenden Wirtschaft, sagt Jan Riss dazu: «Die Unterstützung der Bilateralen III ist Resultat eines umfassenden Positionierungsprozesses der IHK-Vorstände. Diese setzen sich aus Unternehmern unterschiedlicher Branchen und Betriebsgrössen zusammen. Sie sind von den IHK-Mitgliedern stellvertretend gewählt und decken die Ostschweizer Wirtschaftsstruktur in ihrer Breite ab.»

Die beiden IHK setzen sich grundsätzlich für unternehmensfreundliche und zukunftsfähige Rahmenbedingungen der Ostschweizer Wirtschaft ein: kantonal, regional und national. «Ein erfolgreiches Wirtschaftsgefüge entsteht im Zusammenspiel von Export, Import und Binnenwirtschaft.» Nur wenn alle drei Bereiche stark seien, bleibe die Ostschweiz wirtschaftlich im Gleichgewicht. Der Export schaffe Wertschöpfung und Innovation, der Import sichere Versorgung und Produktempfertigung, und die Binnenwirtschaft profitiere von beidem durch Investitionen, Arbeitsplätze und Kaufkraft. Rechtssichere, verlässliche und gleichwohl partnerschaftliche Beziehungen zu unseren Nachbarn seien für Export-, Import- und Binnenwirtschaft gleichermaßen notwendig, betont Jan Riss: «Der vor 25 Jahren eingeschlagene bilaterale Weg mit der EU ermöglicht dies – mit dem mit Abstand bedeutendsten Absatz- und Einkaufsmarkt.»

*«Ein erfolgreiches Wirtschaftsgefüge entsteht im Zusammenspiel von Export, Import und Binnenwirtschaft.»*

### Wachstumschancen in Europa

Eine aktuelle Mitgliederumfrage der IHK unterstreiche diese Haltung: 86 Prozent der befragten IHK-Mitglieder beurteilen die bilateralen Verträge mit der EU als wichtig. Als bedeutendste Aspekte werden dabei der zollfreie Warenverkehr, der Abbau technischer Handelshemmisse sowie der Zugang zu qualifizierten Fachkräften genannt.

Auch die binnenorientierten Unternehmen würden mehrheitlich profitieren. «Letztlich sind wir als kleines, rohstoffarmes Land mit hohen Produktionskosten schlüssig auf offene Märkte angewiesen. Und die EU ist mit Abstand unsere wichtigste Handelspartnerin», unterstreicht Jan Riss. Die befragten Unternehmen sehen in Europa auch die grössten Wachstumschancen für das eigene Unternehmen. 40 Prozent von ihnen erwarten eine wachsende Bedeutung des Absatzmarktes EU, nur 3 Prozent gehen von einer sinkenden Bedeutung aus.

**Text:** Philipp Landmark

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

# Der Thurgau spürt den Gegenwind



«Ein verhaltenes, aber positives BIP-Wachstum», erwartet Daniel Wessner, Leiter des Amts für Wirtschaft und Arbeit, im nächsten Jahr für den Kanton Thurgau.

Die anspruchsvolle wirtschaftliche Grosswetterlage mit zunehmendem Protektionismus sowie ein insgesamt fragiles internationales Umfeld würden die Konjunktur in der Schweiz bremsen, sagt Daniel Wessner, Leiter des Amts für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Thurgau, mit Blick auf das Jahr 2026. «Für die Schweiz erwartet die Direktion für Wirtschaftspolitik des SECO ein unterdurchschnittliches Wachstum von 0,9 Prozent. Das ist auch meine Einschätzung: Die Unsicherheit in der globalen Handels- und Wirtschaftspolitik bleibt hoch und belastet insbesondere exportorientierte Branchen. Ich rechne erst im Laufe des Jahres 2026 mit einer leichten Erholung der Weltwirtschaft.»

*«Zuversichtlich bin ich zudem für das Baugewerbe, auch dank der geplanten Abschaffung des Eigenmietwerts.»*

## Wichtigster Markt ist Deutschland

Auch der Thurgau spüre diesen starken Gegenwind. Als traditionell exportstarker Wirtschaftsstandort mit einer bedeutenden Industrie stehe der Kanton auch 2026 unter Druck. «Die US-Zölle treffen die Thurgauer Investitionsgüterhersteller und Technologieunternehmen allerdings in den meisten Fällen nur indirekt. Nur sieben Prozent der Exportgüter gehen direkt in die USA. Der wichtigste Handelspartner ist und bleibt Deutschland», sagt Daniel Wessner. Die Thurgauer Exportunternehmen litten unter den Auftragsschwankungen, erhöhtem Margendruck und dem zurückhaltenden Investitionsverhalten der Kunden im Ausland, was auch 2026 zu einer gedämpften Dynamik führen werde. Die Frankenstärke verstärke diesen Effekt zusätzlich.

«Angesichts dieser Ausgangslage dürfte das Thurgauer Bruttoinlandsprodukt 2026 leicht unter dem Schweizer Durchschnitt wachsen», schätzt Daniel Wessner. «Ein verhaltenes, aber positives BIP-Wachstum erscheint realistisch, getragen von einer stabilen Binnenkonjunktur und einer allmählichen Erho-

lung der internationalen Nachfrage im Jahresverlauf.» Trotz der je nach Branche unterschiedlich grossen Herausforderungen werde sich die Thurgauer Wirtschaft auch im kommenden Jahr insgesamt robust zeigen. «Der private Konsum bleibt dank stabiler Beschäftigung und tiefer Inflation eine wichtige Stütze. Der Detailhandel sowie binnennorientierte Dienstleistungen entwickeln sich solide», prognostiziert Daniel Wessner. «Zuversichtlich bin ich zudem für das Baugewerbe, auch dank der geplanten Abschaffung des Eigenmietwerts. Diese wird kurzfristig zu höheren Investitionen führen.» Die Thurgauer Bauunternehmen würden mit einer stabilen Auftragslage und einer weiterhin hohen Nachfrage nach Wohnraum rechnen – «das sorgt für Kontinuität.»

## Fachkräftemangel bleibt ein Thema

Im Kanton Thurgau werden 2026 auf dem Arbeitsmarkt leicht höhere Arbeitslosenzahlen erwartet als im laufenden Jahr, «trotzdem gehe ich von einer weiterhin soliden Grundstimmung aus. Die Unternehmen sind mit Entlassungen zurückhaltend. Sie wissen, dass es nicht einfach ist, die benötigten Fachkräfte zu gewinnen, wenn der Aufschwung kommt.»

Unternehmen seien daher angehalten, ihre Mitarbeiter mit Weiterbildungen fit für den Arbeitsmarkt der Zukunft zu machen und moderne Arbeitsmodelle anzubieten. «Der technologische Fortschritt, insbesondere im Bereich künstlicher Intelligenz, bietet neue Produktivitätspotenziale. Innovation wird immer wichtiger», sagt Daniel Wessner. «Wer rechtzeitig investiert und Kompetenzen aneignet, kann gestärkt aus der aktuell für viele herausfordernden Phase hervorgehen.»

Insgesamt dürfte der Kanton Thurgau 2026 ein moderates Wachstum verzeichnen. «Die Kombination aus resilenter Binnenwirtschaft, hoher Innovationskraft und attraktivem Arbeitsmarktfeld sorgt auch in einem anspruchsvollen Umfeld für Zuversicht», sagt der Leiter des Amts für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Thurgau.

Daniel Wessner ist Leiter des Amts für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Thurgau.

Text: Philipp Landmark  
Bild: zVg, Pixabay



## Kopf, Herz und Hand neu verbinden

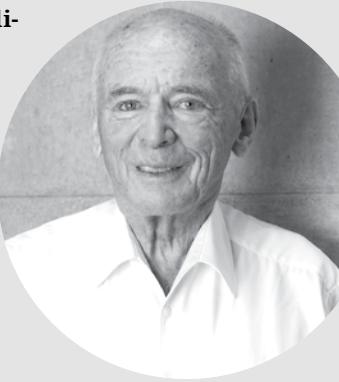
Die Weigerung des eigenständigen Menschen, sich im Lauf seines Lebens durch zwingend vorgegebene staatliche Ausbildungs-, Arbeits- und Rentensysteme disziplinieren zu lassen, ist eine wichtige Voraussetzung für jene lebenslänglich flexible Verknüpfung von Kopf, Herz und Hand, die schon Pestalozzi vorschwebte.

Sie ermöglicht nicht nur eine Überwindung der mittelalterlichen Ständegesellschaft, sie ebnet auch den Weg aus der Spezialisierungsfalle und der kollektiven, zentralen Steuerung durch künstliche Intelligenz.

Viele berufliche, politische und soziale Funktionen verlangen nicht immer mehr und immer raffiniertere arbeitsteilige Spezialisierung, sondern die Fähigkeit zum Überblick, zu neuer Vernetzung und zum raschen Wechsel.

Das Motto «Ersetzt kollektive Zwänge durch individuelle Vereinbarungen» weist den Weg in die Zukunft einer Arbeitsteilung, die auf «massgeschneiderten», personenbezogenen und partnerschaftlichen Vereinbarungen – und nicht auf staatlichen arbeits- und sozialrechtlichen Zwangsregulierungen – beruht. Diese waren ursprünglich «gut gemeint», sind aber für alle Beteiligten und Betroffenen zunehmend eher Fesseln als Freiheitsgarantien.

Der lebenslange Wechsel zwischen Lernen, Arbeiten, Sich-Verteidigen, Erziehen, Politisieren, Sich-Erholen, Sich-Weiterbilden und Musse pflegen führt zu einem neuen Lebensunternehmertum – jenseits aller sozialstaatlichen Zwangskarrieren, Zwangsversorgungen und Zwangspensionierungen. Die erwähnten Funktionen können zeitlich überlappend oder phasenweise haupt- oder nebenberuflich oder in der Freizeit wahrgenommen werden und bilden ein Gegengewicht zur an sich unverzichtbaren Spezialisierung. Die positiven Möglichkeiten einer Flexibilisierung der Lern-, Arbeits-, Familien- und Lebenszeit führen schon in absehbarer Zeit zu neuen Lebensmustern – wenn sie nicht weiterhin vom regulatorisch verkrusteten Daseinsvorsorgestaat ausgebremst werden.



Robert Nef, Publizist, St.Gallen

# «Die Zölle wirken auch indirekt»

Bei den KMU in der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie ist aktuell eine «strategische Zurückhaltung» auszumachen, wie Nicola Tettamanti, Präsident des Verbands Swissmechanic aus Weinfelden, beobachtet.

**Nicola Tettamanti, in der Ostschweiz sind exportorientierte KMU der MEM-Branche ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Swissmechanic hat kürzlich mitgeteilt, dass die US-Zölle von 39 Prozent bereits Wirkung entfalten – können Sie Beispiele nennen?**

Im September hat Swissmechanic gemeinsam mit BAK Economics eine Umfrage unter den Mitgliedern durchgeführt, um die Folgen der US-Zölle systematisch zu erfassen. Die Resultate zeigen deutlich: Die Zölle entfalten Wirkung, insbesondere in exportstarken Regionen wie der Ostschweiz. Rund ein Drittel der exportierenden Betriebe sieht den Standort Schweiz dadurch geschwächt. Konkret berichten Unternehmen von höheren Beschaffungskosten, verschobenen Aufträgen oder einem spürbaren Rückgang der Nachfrage aus den USA. Dennoch halten viele an ihren Investitionen fest – rund zwei Drittel investieren weiterhin in der Schweiz und in der EU. Das spricht für eine gewisse Stabilität, darf aber nicht als Entwarnung verstanden werden: Fast 40 Prozent der Betriebe können die längerfristigen Auswirkungen der Zölle noch nicht abschätzen.

*«Für viele Unternehmen war der US-Markt zeitweise schlicht nicht mehr wirtschaftlich zu bedienen.»*

**Nun soll der US-Zoll statt zwischenzeitlich plus 39 Prozent gleich wie bei der EU 15 Prozent betragen. Bremst das die Ostschweizer Wirtschaft weniger?**

Eine Zollbelastung von über 43 Prozent – den MFN-Tarif dazu gerechnet – hat unsere exportorientierten KMU massiv unter Druck gesetzt. Für viele Unternehmen war der US-Markt zeitweise schlicht nicht mehr wirtschaftlich zu bedienen. Die nun vereinheitlichten 15 Prozent sind zwar weiterhin ein Wettbewerbsnachteil gegenüber zollfreien Handelsbeziehungen – aber sie liegen in einem Bereich, mit dem unsere Betriebe wieder planen können. Zentral bleibt aber auch der Zeitpunkt, wann dieser neue Tarif eintreten wird.

Damit wird die Ostschweizer Wirtschaft deutlich weniger gebremst als zuvor. Gleichzeitig ist klar: Es sind nicht alle Probleme vom Tisch. Die verbleibenden 15 Prozent stellen weiterhin eine substanzelle Hürde im internationalen Wettbewerb dar, und auch Themen wie regulatorische Anforderungen, Lieferkettenstabilität und Wechselkursrisiken bleiben bestehen. Aus Sicht von Swissmechanic zeigt dieser Schritt dennoch,

dass konstruktive Lösungen im internationalen Handel möglich sind. Wir hoffen, dass auf dieser Basis weitere Vereinfachungen oder gar vollständige Zollbefreiungen verhandelt werden können, damit Schweizer KMU im globalen Wettbewerb nicht strukturell benachteiligt bleiben.

*«Die MEM-Industrie in der Ostschweiz hat ihre Widerstandskraft mehrfach bewiesen.»*

**Wie reagieren die Unternehmen in der Ostschweiz – gibt es Verlagerungen von Produktionsstätten?**

Die Umfrage zeigt, dass die meisten Unternehmen derzeit auf Stabilität setzen. Nur ein kleiner Teil – rund 9 Prozent – denkt über eine Reduktion der US-Präsenz nach oder prüft Produktionsverlagerungen. Gleichzeitig halten 64 Prozent an ihren Investitionen in der Schweiz fest. Viele Firmen beobachten die Entwicklung genau, wollen aber erst reagieren, wenn sich die handelspolitischen Rahmenbedingungen verfestigen. Diese strategische Zurückhaltung prägt aktuell die Stimmung.

**Die von Swissmechanic vertretenen Unternehmen sind auch indirekt von den Zöllen betroffen, etwa als Zulieferer der ohnehin schon gebeutelten Autoindustrie.**

Das trifft zu. Viele unserer Mitglieder beliefern grössere Systemanbieter, die ihrerseits in die US-Automobil- oder Maschinenindustrie exportieren. Dadurch wirken die Zölle auch indirekt – über geringere Auftragsvolumen, Preisdruck und verlängerte Zahlungsfristen. Diese Kettenreaktion trifft insbesondere kleinere und mittlere Zulieferbetriebe, die oft nur begrenzte finanzielle Puffer haben.

**In der Prognose der KOF ETH ist immer wieder von «Unsicherheit» die Rede. Wie wirkt sich solche Unsicherheit in den Betrieben aus?**

Unsicherheit führt bei KMU meist zu Zurückhaltung. Viele Betriebe verschieben grössere Investitionsentscheide und fokussieren sich auf kurzfristige Planung. Laut unserer Umfrage planen 44 Prozent derzeit keine konkreten Massnahmen, beobachten aber die handelspolitische Entwicklung genau. Dieses Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichem Druck und strategischem Abwarten prägt die Stimmung in vielen Werkhallen – die Lage bleibt volatil.

**Was könnte der Bund in dieser volatilen Lage für die Wirtschaft tun?**

Die Unternehmen wünschen sich in erster Linie mehr handelspolitische Klarheit. 55 Prozent der Befragten fordern eine aktiveren Positionierung der Schweiz gegenüber den USA, fast die Hälfte spricht sich für gezielte Verhandlungen zur Zollreduktion aus. Zudem sehen viele Betriebe Bedarf an temporären Entlastungen – etwa bei Exportförderung oder Steueradministration. Entscheidend ist, dass die Schweiz als verlässlicher und planungssicherer Wirtschaftsstandort wahrgenommen wird.

**Die Schweiz ist auch ein resilenter Wirtschaftsstandort – wird die Ostschiweizer Wirtschaft die aktuellen Herausforderungen so gut meistern wie frühere Krisen?**

Die MEM-Industrie in der Ostschiweiz hat ihre Widerstandskraft mehrfach bewiesen – ob beim Frankenschock, während der Pandemie oder in Phasen hoher Energiekosten. Auch jetzt zeigen die Betriebe Anpassungsfähigkeit. Doch die Zölle sind ein strukturelles Problem, das längerfristig wirken kann. Die Unternehmen stehen zu ihrem Werkplatz, doch ohne handelspolitische Perspektive bleibt der Druck bestehen.

Nicola Tettamanti ist Präsident von Swissmechanic, dem in Weinfelden ansässigen Verband der KMU in der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie.

# Ostschweizer Industrie im Stresstest

Die Industrie der Ostschweiz steht unter massivem Druck. Nachdem mehrere Unternehmen Entlassungen angekündigt haben, wächst der politische Handlungsbedarf in den Kantonen. Während die Wirtschaftskammern vor staatlichen Eingriffen warnen und auf bewährte Instrumente wie die Kurzarbeit setzen, fordern die Gewerkschaften rasches Handeln und Unterstützung für Betriebe und Beschäftigte.



Markus Bänziger,  
Direktor der IHK St.Gallen-Appenzell.

In den vergangenen Wochen häuften sich die Meldungen über Stellenabbau in der Ostschweizer Industrie. Der Autozulieferer DGS kündigte am Hauptsitz in St.Gallen den Abbau von 80 der 310 Stellen an. Die Produktion von Aluminium-Druckguss wird nach Tschechien verlagert – begründet mit der anhaltenden Krise in der deutschen Automobilindustrie. Der Rheintaler Technologiekonzern SFS schliesst wie geplant bis Ende 2027 das Werk in Flawil mit 110 Mitarbeitern. 75 Stellen gehen verloren. Auch bei Leica Geosystems und Bernina steht ein Stellenabbau im Raum. Insgesamt sind laut den Gewerkschaftsbünden St.Gallen und Thurgau bereits über tausend Arbeitsplätze betroffen. Die Gewerkschaften verlangen, dass die Kantone handeln. Neben der vom Bund finanzierten Kurzarbeit fordern sie kantonale Programme zur Förderung von Innovation, Transformation und Weiterbildung. Auch die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren sollen frühzeitig mit genügend Ressourcen ausgestattet werden.

## Kantone setzen auf Stabilität

Die Wirtschaftsämter der Ostschweizer Kantone beobachten die Entwicklung mit Sorge, sehen aber derzeit keinen unmittelbaren Handlungsbedarf. Im Thurgau haben bis Ende Okto-

ber rund 200 Unternehmen Kurzarbeit vorangemeldet – rund 60 Prozent mehr als im Vorjahr.

Nicht alle dieser Betriebe machen davon auch tatsächlich Gebrauch, doch die Zahlen zeigen, dass die konjunkturelle Lage angespannt ist. Gleichzeitig betonen die Behörden, dass die Betriebe bewusst zurückhaltend agieren, weil sie ihre Fachkräfte in einer künftigen Aufschwungphase wieder benötigen werden.

**«DGS streicht 80 der 310 Stellen in St.Gallen – die Produktion wandert nach Tschechien**

Auch im Kanton St.Gallen wird die Situation aufmerksam verfolgt. Die Zahl der Betriebsschliessungen und Verlagerungen hat zugenommen, doch längerfristig wird die Entwicklung als Teil eines wiederkehrenden Zyklus gesehen. Die Arbeitslosenquote liegt mit 2,3 Prozent weiterhin auf einem moderaten Niveau. Statt kurzfristiger Förderprogramme setzen die Kan-



tone auf langfristige Standortförderung, stabile Rahmenbedingungen und die Stärkung der Innovationskraft.

#### **Industrie unter Druck**

Markus Bänziger, Direktor der IHK St.Gallen-Appenzell, spricht von einer angespannten Lage. «Mehrere Ostschweizer Industrieunternehmen haben Stellenabbaupläne bekannt gegeben. Die Auftragslage ist schwierig, die Auslastung liegt bei rund 80 Prozent», sagt er. Rund ein Drittel der Unternehmen rechne tendenziell mit einem Personalabbau, doch die Arbeitslosenquote liege noch im langjährigen Mittel. Für Bänziger ist klar, dass die bestehenden Instrumente genügen. «Die Kurzarbeit ist erprobt und bewährt. Ihre Verlängerung auf 24 Monate ist ein wichtiger Schritt.» Von zusätzlichen staatlichen Eingriffen hält er wenig: «Weitreichende Eingriffe verfälschen den Markt, schaffen Abhängigkeiten, schwächen die Innovationskraft und überfordern letztlich die Finanzkraft der Schweiz.» Entscheidend sei, die langfristigen Standortfaktoren zu stärken – Berufsbildung, Infrastruktur, Forschung und Entwicklung. «Die Politik sollte die langfristigen Rahmenbedingungen verbessern, statt die Handlungsfreiheit der Unternehmen einzuschränken.»



Jérôme Müggler,  
Direktor IHK Thurgau.

#### **Strukturwandel als Realität**

Ähnlich argumentiert Jérôme Müggler, Direktor der IHK Thurgau. Die Lage sei zwar nicht in allen Branchen gleich angespannt, aber besonders der

Exportsektor spüre die weltwirtschaftlichen Einflüsse. «Die Industrie in unserer Region ist vielseitig aufgestellt, doch durch ihren hohen Exportanteil stärker betroffen als andere Regionen», erklärt er. Deutschland stagniere, die USA und China verlangsamten ihr Wachstum. «Unternehmen versuchen, ihre Mitarbeiter so lange wie möglich zu halten, da sie wertvolle Fähigkeiten mitbringen, die in besseren Zeiten schwer zu ersetzen sind.» Von kurzfristigen Förderprogrammen hält Müggler nichts. «Staatliche Unterstützung für einzelne Branchen oder Unternehmen verzerrt den Wettbewerb und verzögert den Strukturwandel.» Aufgabe der Politik sei es, stabile Rahmenbedingungen zu schaffen – etwa durch weniger Bürokratie, wettbewerbsfähige Steuern und freien Zugang zu Märkten. «Die Kurzarbeit hat sich bewährt, aber wenn sich die Nachfrage nicht erholt, muss man den Strukturwandel annehmen, auch wenn das schmerhaft ist.» Entscheidend werde sein, ob es den Unternehmen gelingt, Innovation und Investitionen trotz Unsicherheit aufrechtzuerhalten.



Florian Kobler, Leiter Gesamtarbeitsverträge Unia Ostschweiz-Graubünden.

### Gewerkschaften fordern Eingreifen

Ganz anders sehen das die Gewerkschaften. Freddie Köchli, Leiter Sekretariatsregion Syna Ostschweiz, spricht von einer «dreifachen Krise aus Frankenstärke, schwacher Nachfrage und US-Zöllen». Betroffen seien vor allem Betriebe der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie. «Syna befürchtet einen strukturellen Bruch mit langfristigen Folgen für Wirtschaft und Arbeitnehmer.»

### *«Über tausend Arbeitsplätze in der Ostschweizer Industrie sind bereits betroffen.»*

Die Gewerkschaft fordert von den Kantonen rasches Handeln. «Die Behörden sollen die verlängerte Kurzarbeit unbürokratisch umsetzen und Arbeitnehmer bei Weiterbildung unterstützen», sagt Köchli. Wichtig sei, dass Betroffene beraten und begleitet würden. «Es braucht Programme, die gemeinsam mit Fachhochschulen umgesetzt werden, damit

Arbeitnehmer neue Abschlüsse erwerben können.» Auch industriepolitische Massnahmen hält Syna für notwendig. «Die Industrie hat eine Sonderstellung und ist von grosser volkswirtschaftlicher Bedeutung. Branchenspezifische Massnahmen sind deshalb gerechtfertigt.»

### Appell an die Politik

Florian Kobler, Leiter Gesamtarbeitsverträge der Unia Ostschweiz-Graubünden, teilt diese Einschätzung. «Die Lage ist sehr ernst. In den letzten Wochen wurde der Abbau von über tausend Stellen angekündigt», sagt er. Aus seiner Sicht reagieren die Kantone zu passiv. «Sie beobachten die Entwicklung und hoffen, dass es dann schon gut kommt. Das ist ein Fehler.» Die Kantone müssten jetzt aktiv werden, Innovation und Transformation fördern und Weiterbildung gezielt unterstützen. Auch Kobler spricht sich für branchenspezifische Programme aus. «In einer Zeit, in der einzelne Branchen besonders unter Druck stehen, wäre ein gezieltes Eingreifen dringend notwendig.» Weiterbildung spielt dabei eine zentrale Rolle, um Arbeitnehmern neue Perspektiven zu eröffnen. «Es braucht das klare Bekenntnis von Wirtschaft und Politik, dass man alles unternimmt, um weiteren Stellenabbau zu vermeiden.»

## Jetzt die Juso abwatschen!

**Wo Eigentum respektiert wird, investieren Unternehmer. Das schafft und sichert Arbeitsplätze. Wo Eigentum nichts gilt, gilt der Einzelne nichts. Nur dort, wo das private Eigentum gesichert ist, kann die Freiheit überleben.**



Ende Monat stimmen wir über die «Initiative für eine Zukunft» der Juso ab. Derweil schlagen deren Mitläufer unse re Städte kurz und klein. Demokratie und Respekt sind für die Chaoten Fremdwörter.

Einen Rechtsstaat erkennt man an seinem Umgang mit Privateigentum. Wo dieses respektiert wird, herrscht Rechtssicherheit. Eigentum ermöglicht Investitionen, Unternehmertum und Fortschritt. Zum Eigentum gehört das Recht, frei darüber zu verfügen. Wer etwas aufgebaut hat, soll selbst bestimmen dürfen, was er damit macht und wem er es vermachst.

Kommunistische Regimes sahen und sehen es anders. Einer der ersten Schritte auf dem Weg in den Kommunismus ist die Beschränkung des Eigentums mit dem Ziel, es einzusacken – und es dann im Kollektiv zu «nutzen», mit geringstmöglichen Respekt für das Individuum. Wie den alten Kommunisten fehlt auch den jungen Sozialisten der Sinn für Leistung, Demokratie und Familie. Der Beleg dazu: Ihre Initiative will Erbschaften und Schenkungen ab einer gewissen Grösse mit einer Steuer von 50 Prozent belegen. Diese Enteignungsmassnahme würde unzählige Firmen in ihrem Bestand gefährden.

Ein Juso wird nie begreifen können, dass Unternehmer ihr Vermögen in ihre Betriebe investieren. In eines Jusos Augen müsste man dieses doch umverteilen oder dann verjubeln. Vermögen sind für ein Juso-Hirn nicht das Ergebnis harter Arbeit und familiärer Verantwortung, sondern schlicht «Ungleichheit und Ungerechtigkeit». Wer den Erfolg bestraft, erstickt die Dynamik. Dort, wo das Eigentum nicht geschützt wird, verliert die Freiheit ihren Anker. Die Juso-Initiative ist deshalb nicht nur ein Angriff auf Begüterte, sondern mehr noch eine Frontalattacke auf die Demokratie. Es braucht darum nicht nur ein Nein zur Juso-Initiative – es braucht eine klare Abfuhr. Die Juso (und deren Übergriffe) gehören – an der Urne selbstverständlich – gehörig abgewatscht.

*«Rund 200 Unternehmen haben im Thurgau Kurzarbeit vorangemeldet – 60 Prozent mehr als im Vorjahr.»*

Freddie Köchli, Leiter Sekretariatsregion Syna Ostschweiz.

### Zwischen Stabilität und Wandel

Ob sich die Industrie rasch erholt, bleibt offen. Die Arbeitgeber zeigen sich zuversichtlich, dass die Ostschweizer Wirtschaft dank Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit gestärkt aus der Krise hervorgehen kann. Entscheidend wird sein, ob Unternehmen bereit sind, trotz Unsicherheit in neue Technologien und Ausbildung zu investieren. Denn die Gewerkschaften befürchten, dass ohne entschlossene Massnahmen Arbeitsplätze verloren gehen, die nicht so schnell wiederkehren. Ob die Politik auf Stabilität setzt oder auf aktives Eingreifen, wird sich in den kommenden Monaten zeigen.



Brigitte Lüchinger:

**Vertrauen und  
Hartnäckigkeit.**

# «Der Mensch war mir immer wichtiger als Metall»

Nach über 25 Jahren in der operativen Führung zieht sich CEO Brigitte Lüchinger aus dem Tagesgeschäft der Lüchinger Metallbau AG zurück. Ab 2026 wird sie das Kriessner Familienunternehmen als Verwaltungsratspräsidentin strategisch begleiten. Die Nachfolge ist geregelt, zwei langjährige Mitarbeitende übernehmen. Im Gespräch blickt Brigitte Lüchinger auf ihren Weg in einer Männerdomäne, den Generationenwechsel und darauf, was ihr im Unternehmen immer wichtiger war als Stahl, Glas und Aluminium: der Mensch.

**Brigitte Lüchinger, Sie haben Lüchinger Metallbau über Jahrzehnte geprägt. Wie fühlt es sich an, die operative Verantwortung abzugeben und künftig nur noch strategisch mitzuwirken?**

Im Moment noch etwas speziell, auch das bewusste Loslassen. Der Rollentausch wird mit jeder Woche realer, und per Ende Jahr räumen wir unser Büro. Ich freue mich auf die Funktion als Verwaltungsratspräsidentin, bin aber auch gespannt, wie es sich anfühlt, wenn man nicht mehr jeden Tag im operativen Geschäft steht. An dieser Stelle ist es mir wichtig, meinem Ehemann Stefan zu danken. Wir haben uns in der Geschäftsleitung perfekt ergänzt und gemeinsam die Basis für den heutigen Erfolg gelegt.

*«Ich wünsche mir, dass Handwerker wieder echte gesellschaftliche Anerkennung erhalten.»*

**Die Nachfolge übernehmen Thomas Züger und Leslie Marquart. Warum gerade dieses Duo?**

Beide haben bei uns als Lernende begonnen, sich weitergebildet und den Betrieb von Grund auf kennengelernt. Sie haben Verantwortung übernommen, unsere Firmenkultur verinnerlicht und leben sie auch. Ihr Engagement und ihr Verhalten während der Zusammenarbeit und im Auswahlprozess haben uns überzeugt. Die beiden geniessen unser volles Vertrauen und können im Team auf starken Rückhalt zählen. Sie haben den nötigen Respekt, aber auch den Mut, die Zukunft zu gestalten. Besonders gefreut hat mich der spontane Applaus der Mitarbeitenden, als wir die Nachfolge verkündeten.

**Eine Nachfolge bringt immer Veränderungen. Wie möchten Sie die neue Geschäftsleitung unterstützen, ohne zu stark einzugreifen?**

Thomas Züger und Leslie Marquart leben den Lüchinger-Spirit bereits. Sie haben das Unternehmen über Jahre mitgestaltet und tragen unsere Werte weiter. Wir werden für sie da sein, wenn sie uns brauchen, aber bewusst im Hintergrund

bleiben. Veränderungen gehören zu jeder Weiterentwicklung. Ich bin überzeugt, dass sie ihren Weg erfolgreich gehen werden.

**Sie bleiben als Verwaltungsratspräsidentin eng mit der Firma verbunden. Welche Schwerpunkte möchten Sie in dieser neuen Rolle setzen?**

Lüchinger Metallbau ist und bleibt mein Herzblut. Ich werde mich auf die strategische Weiterentwicklung konzentrieren und dabei stets den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Wichtig ist mir, dass ich in Zukunft immer weiß, welchen Hut ich gerade trage – den der Verwaltungsratspräsidentin oder den der ehemaligen Unternehmerin.

**Sie haben sich in einer Männerdomäne durchgesetzt. Was hat Sie geprägt, und was raten Sie jungen Frauen?**

Mich hat die Erkenntnis geprägt, dass der Mensch – unabhängig vom Geschlecht – das zentrale Element bleibt. Führung bedeutet Empathie und Kommunikation, besonders heute im digitalen Zeitalter. Jungen Frauen rate ich: Traut euch, seid nicht zu kritisch mit euch selbst und nutzt Chancen. Wir haben lange für Gleichstellung gekämpft, nun liegt es an uns, sie auch zu leben! Mit Vertrauen, Leistungsbereitschaft und einer gesunden Portion Verzicht lässt sich sehr viel erreichen.

*«Ein Geländer schweißen kann ich nicht, aber ich konnte für ein professionelles HR sorgen.»*

**Sie waren oft die erste Frau in einem Gremium, etwa im Vorstand des Schweizer Arbeitgeberverbands ...**

Das habe ich nie gemacht, um die Erste zu sein, sondern um mich weiterzuentwickeln und etwas zu bewegen. Wichtig waren mir auch das ehrenamtliche Engagement, der Einsatz für Schwächere und die Zeit für Familie und Freunde. Erfolg bedeutet für mich nicht Status oder Gewinn, sondern Dankbarkeit – gegenüber dem Leben, den Menschen und den Möglichkeiten, die ich erhalten habe.



**Sie gelten als bodenständig und durchsetzungsstark.  
Wie gelingt Ihnen die Balance zwischen klarer Führung  
und partnerschaftlicher Zusammenarbeit?**

Ich mag Menschen und ihre Vielfalt. Führung ist wichtig, aber Miteinander ebenso. Ich habe immer partizipativ geführt, mich als Teil des Teams verstanden und vorgelebt, was ich erwartet habe. Ich war ansprechbar – ob bei beruflichen oder privaten Anliegen. In Personalfragen sah ich mich als Dienstleisterin meiner Angestellten. Ein Geländer schweißen kann ich nicht, aber ich konnte dafür sorgen, dass unsere Leute auf ein professionelles HR zählen dürfen.

*«Gutes Handwerk wird es  
trotz künstlicher Intelligenz  
immer brauchen.»*

**Lüchinger Metallbau steht für Qualität, Verlässlichkeit  
und Handschlagkultur. Wie lässt sich diese Identität  
in Zeiten von Digitalisierung und Fachkräftemangel  
bewahren?**

Indem man genau diese Werte täglich lebt und vorlebt. Freude an der Arbeit, Leistungsbereitschaft und Verbindlichkeit sind für mich nicht verhandelbar. Qualität und Zuverlässigkeit bedeuten, dass man zu seinem Wort steht – ob schriftlich oder mündlich. Das schafft Vertrauen und macht ein Unternehmen langfristig erfolgreich.

**Sie engagieren sich stark in der Ausbildung. Warum  
ist Ihnen die Berufslehre so wichtig?**

Gutes Handwerk wird es trotz künstlicher Intelligenz immer brauchen. Deshalb müssen wir unseren Nachwuchs selbst ausbilden und fördern, statt über Fachkräftemangel zu klagen. Die duale Ausbildung ist ein Erfolgsmodell, weil sie Theorie und Praxis verbindet. So kann jeder junge Mensch schon früh Verantwortung übernehmen und Erfolgserlebnisse generieren. Gleichzeitig braucht das Handwerk moderne Bedingungen – flexible Arbeitszeiten, Wertschätzung und Respekt. Viele haben den Bezug zum Handwerk verloren. Dabei ist es harte, anspruchsvolle Arbeit, wenn man etwa 200 Kilogramm schwere Gläser in den dritten Stock tragen muss. Ich wünsche mir, dass Handwerker wieder echte gesellschaftliche Anerkennung erhalten.

*«Wer Werte lebt und vorlebt,  
braucht keine Angst vor der  
Zukunft zu haben.»*

**Auch Nachhaltigkeit wird im Metallbau immer wichtiger.  
Wo sehen Sie das grösste Potenzial, Verantwortung und  
Wirtschaftlichkeit zu verbinden?**

In der Zusammenarbeit mit regionalen Partnern. Wenn wir in der Region für die Region denken und handeln, stärken wir die lokale Wirtschaft und verkürzen Transportwege. Zudem sollten wir den Fokus wieder stärker auf Qualität und Lang-



lebigkeit legen. Nachhaltigkeit beginnt bei der Materialwahl, reicht aber weit darüber hinaus – es geht um Verantwortung im gesamten Handeln.

*«Erfolg bedeutet für mich nicht Status oder Gewinn, sondern Dankbarkeit.»*

Ich bin dankbar, dass ich gestalten durfte – für unsere Mitarbeiter, unsere Kunden und die Region. Besonders berührt hat mich, dass ich das Vertrauen vieler Menschen gewonnen habe. Ich erinnere mich etwa an einen Lernenden, der kurz vor Lehrabschluss abbrechen wollte, um sich ganz seiner Freundin zu widmen. Ich habe ihn eng begleitet, und er hat schliesslich als Erster in seiner Familie einen Abschluss geschafft. Solche Momente zeigen, was man mit Vertrauen und Hartnäckigkeit erreichen kann.

**Zum Schluss: Wenn Sie auf Ihre Laufbahn zurückblicken – was macht Sie besonders stolz?**

**Text:** Stephan Ziegler

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

Anzeige

## SUCHEN SIE INDUSTRIE- ODER GEWERBELIEGENSCHAFTEN?

### Wir helfen weiter!

Die W+P Immobilien AG (MW Weber Gruppe) bietet attraktive Bestandesobjekte und realisiert Neubauprojekte nach Mass. Unsere umfassende Immobiliendatenbank umfasst spannende Industrie- und Gewerbeliegenschaften, die neue Besitzer oder Nutzer suchen.

W+P Immobilien AG + Titlisstrasse 9, 9500 Wil + senn@wpag.ch + www.wpag.ch

**WEBER PARTNER**   
IMMOBILIEN



**CHRISTIAN SENN**  
GESCHÄFTSFÜHRER



# Mehr Wirkung, weniger Zufall

Das bisher als «ks selection» bekannte St.Galler Unternehmen heisst neu FIND. Es verbindet Technologie, Datenanalyse und menschliche Beratung zu einem neuen Verständnis von Personalgewinnung. CEO Christoph Battocletti erklärt, wie sich das Recruiting verändert und warum das Rebranding weit mehr ist als nur ein neuer Name.

**Christoph Battocletti, Sie sagen: Wer heute nur inseriert, überlässt den Recruiting-Erfolg dem Zufall. Was genau meinen Sie damit?**

Inserate adressieren nur aktive Stellensuchende – das sind weniger als 40 Prozent des Marktes. Über 60 Prozent der relevanten Persönlichkeiten sind nicht auf Jobplattformen unterwegs. Wer sich nur auf Sichtbarkeit verlässt, verliert Kontrolle. Unser Ansatz ist deshalb proaktiv, datengetrieben und persönlich. Wir gehen dorthin, wo die richtigen Experten und Executives bereits sind – nicht dorthin, wo sie vielleicht irgendwann auftauchen.

**Sie waren mit ks selection seit fast zehn Jahren erfolgreich unterwegs. Warum jetzt der Schritt zu FIND?**

Weil wir noch klarer zeigen wollen, wofür wir stehen. FIND ist keine neue Firma, sondern die nächste Entwicklungsstufe. Wir haben unseren Fokus geschärft: Wirkung statt Prozess. Geschwindigkeit mit Substanz. Technologie als Verstärker, nicht als Ersatz für Menschen. Die Marke spiegelt heute präzise das wider, was wir schon seit Jahren tun: Performance Recruiting.

**Wo liegt heute Ihr grösster Wachstumstreiber?**

Eindeutig im Bereich Executive & Expert Sourcing – also bei Schlüsselrollen, die für die Entwicklung eines Unternehmens entscheidend sind. Dort zählt jede Woche, manchmal jeder Tag. Wer diese Rollen schnell und präzise besetzt, gewinnt nicht nur Persönlichkeiten, sondern Wettbewerbsvorteile.

*«Über 60 Prozent der relevanten Persönlichkeiten sind nicht auf Jobplattformen unterwegs.»*

**Sie werben damit, Persönlichkeiten über mehr als 50 digitale Kanäle zu identifizieren. Wie muss man sich das vorstellen?**

Unsere eigene Technologie «Pluto App» analysiert in Echtzeit mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz öffentliche Datenpunkte

aus über 50 Plattformen – von Business- und Fachnetzwerken bis hin zu Nischen-Communities. Der Algorithmus erkennt Wechselbereitschaft, Relevanz und Passung deutlich früher als der Markt. Aber der entscheidende Schritt bleibt menschlich: die individuelle und zielgruppengerichtete Ansprache auf Augenhöhe.

#### **Welche Rolle spielt dabei die persönliche Beratung?**

Eine zentrale Technologie macht uns schnell und präzise, aber Vertrauen entsteht im Dialog. Gerade im Executive Recruiting zählt Beziehungskompetenz mehr denn je. Wir arbeiten mit Empathie, Verbindlichkeit und der Klarheit, dass es immer um Menschen mit Wirkung geht, nicht um Lebensläufe.

#### **Und wohin entwickelt sich Recruiting in den nächsten Jahren?**

Recruiting wird zur strategischen Disziplin. Weg von reaktivem Ausschreiben, hin zu datenbasierter Marktintelligenz und gezielter Aktivierung. Unternehmen, die das früh verstehen, bestimmen ihre Zukunft, statt auf sie zu reagieren. Digitalisierung ist dabei kein Ziel, sondern ein Hebel. Entscheidend bleibt, wer beides vereint: Technologie und Haltung.

*«FIND ist keine neue Firma, sondern die nächste Entwicklungsstufe.»*

#### **Welches Versprechen möchten Sie in fünf Jahren eingelöst haben?**

Dass FIND als Synonym für Recruiting mit Wirkung gilt – messbar schneller, relevanter und menschlicher. Und dass wir einen Beitrag geleistet haben, damit erfolgreiche Unternehmen in der Ostschweiz nicht verzögern müssen, nur weil sie nicht die richtigen Köpfe finden. Fortschritt beginnt mit den richtigen Menschen zur richtigen Zeit.



Schuppisstrasse 7  
9016 St.Gallen

+41 71 230 0110  
[www.find.ch\\_info@find.ch](mailto:www.find.ch_info@find.ch)

**Text:** Stephan Ziegler  
**Bilder:** zVg





# «Niemand steht über dem Klub»

Mit Patrick Thoma nimmt erstmals ein Aktionärsvertreter im Verwaltungsrat des FC St.Gallen 1879 Einsitz. Präsident Matthias Hüppi spricht von einer folgerichtigen Entscheidung, Thoma von einer Herzensangelegenheit. An der Generalversammlung hatte das Aktionariat zuvor «langfristige Risiken» angesprochen.

Für Präsident Matthias Hüppi ist der Einsatz von Patrick Thoma kein Bruch mit der bisherigen Linie, sondern die Konsequenz aus dem Mitbestimmungsrecht der Eigentümer: «Die Besetzung des Verwaltungsrates obliegt den Aktionären. Es ist deshalb ihr gutes Recht, zuhanden der Generalversammlung einen Vertreter aus ihrem Kreis zur Wahl in den Verwaltungsrat vorzuschlagen.»

*«Unterschiedliche Perspektiven können zu besseren Lösungen führen.»*

Der Anspruch der Hauptaktionäre auf einen Sitz sei damit erfüllt. Eine strategische Neuausrichtung sieht Hüppi darin nicht. «Die Überprüfung der Strategie gehört generell und unabhängig von der nominellen Besetzung zu unseren Kernaufgaben. Wir werden auch in der neuen Zusammensetzung einzig und allein zum Wohle des Klubs agieren», sagt er.

## Stabilität und Vertrauen

Der Verwaltungsrat des FC St.Gallen war in den vergangenen Jahren konstant zusammengesetzt. Hüppi widerspricht dem Eindruck, diese Stabilität stehe für Stillstand. «Wer meint, dass Stabilität mit Unbeweglichkeit oder Sattheit gleichzusetzen sei, liegt falsch. Das Gremium habe ich schon vor der Zuwahl von Patrick Thoma als ziemlich munter und beweglich wahrgenommen. Im hochvolatilen Fussballgeschäft ist Stabilität, die mit grossem gegenseitigem Vertrauen einhergeht, allerdings eine tragende Säule.» Dass die neue Zusammensetzung zu mehr Reibung führen könnte, sieht Hüppi gelassen. «Wir agieren als eingespieltes, unabhängiges, aber natürlich auch kritisches Gremium. Wir debattieren, diskutieren und ringen dann um die beste Lösung für den FCSG. Niemand steht über dem Klub.» Auch Blockaden befürchtet er nicht: «Wenn man nach der Devise agiert, dass alles nur im Sinn des Klubs geschieht und entschieden wird, dann hat Blockade keinen Platz.»



## Wie sind die Eigentümer bei den Super-League-Clubs vertreten?

**FC Basel:** Eigentümer: FC Basel Holding AG (75 Prozent), Eigentümer im VR: David Degen (Präsident, zugleich grösster Anteilseigner).

**BSC Young Boys:** Eigentümer: Familie Rihs, Eigentümer im VR: Hans-Ueli Rihs (Mitglied), Stefan Rihs (Mitglied) Christoph Spycher (Mitglied).

**Servette FC:** Eigentümer: Fondation 1890 (Rolex), Eigentümer im VR: Keine.

**Grasshopper Club:** Eigentümer: Los Angeles Football Club (LAFC), Eigentümer im VR: Stacy Johns (Präsidentin), Larry Freedman (Mitglied).

**FC Zürich:** Eigentümer: Heliane und Ancillo Canepa, Eigentümer im VR: Ancillo Canepa (Präsident), Heliane Canepa (Delegierte).

**FC Luzern:** Eigentümer: FCL Holding AG (70 Prozent), Eigentümer im VR: Josef Bieri (Vizepräsident)

**FC Lugano:** Eigentümer: Joe Mansueto, Eigentümer im VR: Keine.

**FC Winterthur:** Eigentümer: Keller Holding AG, Eigentümer im VR: Mike Keller (Präsident), Tobias Keller (Mitglied).

**FC Sion:** Eigentümer: Christian Constantin, Eigentümer im VR: Christian Constantin (Präsident).

**FC Lausanne-Sport:** Eigentümer: INEOS Football SA, Eigentümer im VR: Keine.

**FC Thun:** Eigentümer: Beat Fahrni ist grösster Einzelaktionär (31,4 %), restliche Aktion gestreut. Eigentümer im VR: Beat Fahrni (Mitglied).



Patrick Thoma:

## Neue Perspektive im Verwaltungsrat.

## Mehr als Symbolik

**Die Wahl von Patrick Thoma ins oberste Gremium des FC St.Gallen ist mehr als nur eine symbolische Geste: Sie trägt die Handschrift eines pragmatischen Neustarts.**

Wie es das St.Galler Tagblatt formuliert hat, ergab sich eine «Unruhe in der Führung des FC St.Gallen» aus Befürchtungen der Aktionäre vor «langfristigen Risiken».



Präsident Matthias Hüppi sagt zwar, dass nicht mehr als das demokratische Recht der Aktionäre zur Vertretung ausgeübt wurde. Doch abseits der Rhetorik ist Thomas Wahl ein deutliches Signal: Verantwortung soll nicht nur symbolisch, sondern operativ und direkt getragen werden.

Der Verwaltungsrat wird um eine Stimme erweitert, die nicht nur investiert, sondern auch mitdenkt; als Bindeglied zwischen Kapital und Klub, wie Thoma selbst sagt.

Das ist auch richtig: In einer Zeit, in der die finanzielle Komplexität im Fussball massiv wächst, verlangen Aktionäre nach mehr Transparenz und direkter Einbindung. Thoma bringt nicht nur wirtschaftliches Gewicht mit, sondern auch Vernetzung in die regionale Wirtschaft und damit eine Ressource, die der Klub nutzen kann, um seine Struktur zu stabilisieren und seine Identität zu stärken.

Damit bleibt auch Hüppis Plädoyer für Stabilität zentral. Er unterstreicht, dass das eingespielte Gremium weiterhin unabhängig und kritisch arbeiten werde: «Niemand steht über dem Klub». Ob das klappen wird, hängt von der konstruktiven Nutzung der neuen Perspektive ab. Eine zusätzliche Stimme im Verwaltungsrat muss nicht spalten – es kommt auf die Haltung an.

Wenn das Aktionariat mit seinen Sorgen nicht nur gehört, sondern eingebunden wird, kann dieses Modell eine Blaupause für moderne Klubleitung sein. Doch die grösste Herausforderung steht noch bevor: Aus diesem sorgfältig geschmiedeten Kompromiss muss nun nachhaltiges Handeln folgen, mit Weitblick, Verantwortungsbewusstsein und einer Vision für die Zukunft des FC St.Gallen.



### Schritt war lange vorbereitet

Bereits seit Jahren war im Akti-onariat ein möglicher Sitz zur Unterstützung im Verwaltungsrat ein

Thema. An der Generalversammlung betonte Patrick Thoma in seiner Vorstellungsrede, dass die Aktionäre in dieser volati- len Sportbranche «langfristige Risiken» erkennen. Dies sei mit ein Grund gewesen, erstmals einen Vertreter aus ihren Reihen in den Verwaltungsrat zu entsenden. Bei der Neubestel-lung des Verwaltungsrates 2018 nach der Ära Dölf Früh nahm kein Aktionär Einsitz in den Verwaltungsrat. Die Aktionäre verzichteten 2018 darauf, im Verwaltungsrat Einsitz zu nehmen. Mit der nun erfolgten Wahl hat sich die Situation verändert: Um die zunehmend grösseren und komplexeren Aufga-ben im Fussballgeschäft auf mehrere Schultern zu verteilen, wird die Erweiterung des Gremiums durch die Zuwahl einer Persönlichkeit aus dem Kreise der Aktionäre gezielt unter-stützt.

Thoma, Inhaber der Thoma-Immobiliengruppe in Amris-wil, hält 13,24 Prozent der Anteile der FC St.Gallen Event AG und präsidiert den Ambassadorenclub, die finanzstärkste Gönnervereinigung des Vereins seit 12 Jahren. Seine Wahl wurde an der Versammlung deutlich bestätigt.

*«Wir debattieren, diskutieren und ringen dann um die beste Lösung für den FCSG.»*

### Kürzere Informationswege

Für Matthias Hüppi bedeutet der Einsatz eines Aktionärsver-treters in erster Linie «kürzere und direkte Informationswege für die Aktionäre der FCSG Event AG relevanten Punkte». Gleichzeitig könne Thoma neue Impulse in das Gremium bringen. «Jede Person, die in unserem Gremium mitzieht, gestaltet auch mit..»

Auf die Frage, ob der neue Verwaltungsrat ein Vorbote für weitere Veränderungen sei, antwortet Hüppi: «Man muss kein Hellseher sein, um festzustellen, dass das Gremium nicht ewig in dieser Formation weiterarbeiten wird.» Zum Thema Frauen im Verwaltungsrat sagt er: «Bezüglich der konkreten Besetzung des VR haben die Aktionäre momentan andere Prioritäten gesetzt.»



Matthias Hüppi:

**Stabilität  
als Grundprinzip.**



### **Unternehmer mit fester Haltung**

Patrick Thoma bezeichnet den Einsitz in den Verwaltungsrat als persönliche Motivation: «Die Möglichkeit, aktiv an der strategischen Entwicklung des Klubs mitzuwirken, ist für mich eine Herzensangelegenheit.»

***«Ich sehe grosses Potenzial in der stärkeren Vernetzung mit der regionalen Wirtschaft.»***

Seine Rolle sieht er als Bindeglied zwischen Eigentümern und Führung. «Es geht darum, Anliegen aufzunehmen, zu kommunizieren und sicherzustellen, dass wirtschaftliche Entscheidungen nachvollziehbar und im Sinne der vielen interessierten Eigentümer sind.» Bereits an der Generalversammlung hatte Thoma erklärt, dass mit seinem Einsitz kein Misstrauensvotum gegenüber dem bisherigen Verwaltungsrat verbunden sei, sondern dass das wirtschaftliche Gewissen des Aktionariats eingebracht werden solle.

Thoma sagt, dass Aktionärsinteressen und Klubentwicklung zusammengehören. «Ich möchte neue Ideen und mein Umfeld einbringen.» Unterschiedliche Perspektiven im Verwaltungsrat sieht er nicht als Problem, sondern als Chance: «Sie können zu besseren Lösungen führen, wenn sie konstruktiv sind.»

Besonders wichtig ist Thoma die Verbindung zur regionalen Wirtschaft. «Ich sehe großes Potenzial in der stärkeren Vernetzung mit der regionalen Wirtschaft. Hier möchte ich zusätzliche Impulse setzen und mithelfen, den Klub noch breiter aufzustellen.» Ebenso zentral sei die Identität des Vereins: «Die Identität des FC St.Gallen ist ein zentraler Wert. Sie darf nie verloren gehen. Die Nähe zu den Fans, die Verwurzelung in der Ostschweiz und die grün-weiße Leidenschaft sind unverhandelbar.»

**FCSG: Finanzstark wie kaum ein anderer Klub** Eine Studie der Universität St.Gallen zeigt, dass der FC St.Gallen zu den finanziell stabilsten Klubs Europas gehört. Mit einer Eigenkapitalquote von 58,6 Prozent liegt der Verein europaweit auf Rang 12 und damit noch vor Bayern München. In der Schweiz steht nur YB annähernd ähnlich gut da, auf Platz 13. Die starke Eigenkapitalbasis, über 10 Millionen Franken an liquiden Mitteln und die breite regionale Verankerung machen den FCSG zu einem Ausnahmeklub. Laut der Studie gehören unter anderem Luzern, Lugano, Sion, Servette, der FCZ und Lausanne zu den Vereinen mit deutlich schwächerer Eigenkapitalquote.

**Text:** Natal Schnetzer

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



Claudio Hintermann:

## Rechtlich greifbar.

# «Ich baue Luftschlösser – und brauche Leute, die sie verankern»

Seit vier Jahrzehnten prägt Abacus die Schweizer Softwarelandschaft mit Innovationskraft und Unabhängigkeit. 1985 von drei HSG-Absolventen gegründet, zählt das Unternehmen heute zu den führenden ERP-Anbietern des Landes. Im Gespräch blickt Co-CEO Claudio Hintermann zurück auf vierzig Jahre Unternehmertum, spricht über Unabhängigkeit und Wandel und verrät, warum Gewinnmaximierung für ihn nie ein Ziel war.

**Claudio Hintermann, was war die Vision von Abacus im Jahr 1985 – und was ist davon nach 40 Jahren gültig geblieben?**

Es gab weder eine Vision noch einen konkreten Plan oder Ehrgeiz. Unser Ziel war es, einige tausend Programme zu verkaufen und nie mehr als 20 Mitarbeiter zu beschäftigen. Nach ein paar Jahren wollten wir in den Ruhestand gehen – doch dazu ist es bis heute nicht gekommen. Planung gehörte nie zu unseren Stärken.

**Welche Meilensteine in den vergangenen vier Jahrzehnten waren besonders prägend?**

Die Entwicklung war stets intensiv, und das Tempo erhöht sich jedes Jahr. Von DOS über Windows, LAN, Internet bis zur künstlichen Intelligenz gab es nie eine Pause – alles wird immer schneller. Besonders prägend ist, dass sich die Wünsche der Kunden ständig ändern. Wie Andy Grove schrieb: Erfolg führt zu Selbstzufriedenheit. Selbstzufriedenheit führt zum Scheitern. Nur der Paranoide überlebt. Lorbeer sollte man eher essen, als auf ihnen sitzen.

*«Planung gehörte nie zu unseren Stärken.»*

**Wie wichtig ist die Unabhängigkeit von Abacus heute – technologisch, unternehmerisch und kulturell?**

Unabhängigkeit ist entscheidend, weil sie uns ermöglicht, Prioritäten zu setzen, um langfristig erfolgreich zu sein. Wir kämpfen nicht von Quartalsbilanz zu Quartalsbilanz und müssen keine bestimmte Rendite erreichen. Wir weinen auch nicht, falls die Zahlen mal nicht so sind, wie wir uns das vorgestellt haben. Wir investieren, was nötig ist, ohne ständig eine Kostenrechnung zu erstellen. Wer nicht investiert, verliert schnell seine Relevanz – und wird zum Museumsfall.

**Wie vermeiden Sie, dass Innovation zum Selbstzweck wird, sondern in marktfähige Produkte mündet?**

Forschung ist ein Suchprozess, bei dem nie sicher ist, ob er zum Erfolg führt. Qualität steht über Quantität. Die technologische Entwicklung ist so rasant, dass sich Relevanz von ges-

tern heute schon gewandelt haben kann. Wir sind bereit, ständig neue Wege einzuschlagen und Technologien rasch zu integrieren – schneller als viele Mitbewerber, sobald ein Vorteil für unsere Kunden erkennbar ist.

**Wo liefert Abacus im Alltag spürbar mehr Effizienz, Transparenz oder Automatisierung als internationale Anbieter?**

Wir verfügen über zahlreiche motivierte und clevere Mitarbeiter, die sich weiterentwickeln und verwirklichen möchten. Ihr Produkt und der Mehrwert für den Kunden sind ihre zentrale Motivation, nicht das Geld. Persönliche Leistung und ihr Nutzen für unsere Kunden stehen immer im Vordergrund.

*«Wir ziehen Talente überall dort zusammen, wo wir sie finden können.»*

**Und wie gelingt der Übergang von Einsteigerlösungen zu komplexen ERP-Systemen, ohne Medienbruch oder Datenverlust?**

Der Übergang betrifft nur eine kleine Anzahl von Kunden. Über 90 Prozent der KMU in der Schweiz haben weniger als zehn Mitarbeiter, wachsen nicht und benötigen somit keine komplexen Lösungen. Für die Fälle, in denen eine Migration nötig ist, haben wir entsprechende Prozesse und hybride Modelle, die eine reibungslose Datenübergabe ermöglichen.

**Wie begegnet Abacus Anforderungen wie Datenschutz, Datenhoheit und Compliance, gerade mit Blick auf KI, Cloud und Regulatorik?**

Wir verfügen über eine erstklassige interne Rechtsabteilung. Kundendaten sind uns besonders wichtig – noch wichtiger als den grossen Konzernen, bei denen Prozesse oft einen Missbrauch von Urheberrechten fördern, wie verschiedene laufende Verfahren – etwa zwischen OpenAI und der «New York Times» – zeigen. Wir als mittelständisches Unternehmen sind rechtlich greifbar und setzen schon aus Prinzip höchste Standards um.



### **Welche Kompetenzen müssen Abacus-Partner künftig mitbringen, um Kundenprojekte effizient umzusetzen?**

Abacus agiert in vielen Märkten, daher sollten sich die meisten unserer Partner spezialisieren. Aus der Vielzahl vertikaler und horizontaler Applikationen sollten sie diejenigen wählen, die am besten passen. Spezialisierte Partner – etwa im Bauwesen, bei Anwaltskanzleien, Heimen oder im Holzbau – erfüllen die unterschiedlichen Anforderungen effizienter.

### **Welche Rolle spielt der Standort Wittenbach für die Innovationskultur und die Rekrutierung von Talenten?**

Die Situation hat sich gewandelt. Neben dem Hauptsitz in Wittenbach gibt es Standorte in Genf, Biel, Lugano und Winterthur. Wir ziehen Talente überall dort zusammen, wo wir sie finden können, und sind flexibel, was den Standort angeht.

*«Wenn das oberste Ziel allein der Profit ist, verlieren wir unseren Humanismus.»*

### **Wie funktioniert die Doppelspitze im Co-CEO-Modell, und wie stellen Sie sicher, dass Entscheidungen schnell und klar getroffen werden?**

Ach, Abacus hatte immer eine Doppelspitze. Daniel Senn war zwar theoretisch COO, aber praktisch immer schon Co-CEO – und das zum Glück. Christian Huber hat einfach seine Rolle übernommen, und Daniel ist heute Verwaltungsratspräsident. Ich bin ein unheimlicher Chaot und sehr einseitig begabt. Das Einzige, was mich überhaupt teilweise zum Co-CEO qualifiziert, ist, dass in unserer Branche alles permanent im Wandel ist. Es braucht jemanden, der die Karawane zum gelobten Land bringt, weil man dort, wo man ist, nicht lange überleben wird. Wäre Abacus in einem stabilen Markt wie Lebensmittel, Kleidung oder im Heimsektor tätig, wo man lediglich bestehende Prozesse immer effizienter gestaltet, wäre ich absolut der Falsche. Ich baue Luftschlösser und

brauche Leute um mich, die sie verankern und dabei meine Unzulänglichkeiten mit ihren Fähigkeiten ausgleichen.

### **Was soll in fünf Jahren das Vermächtnis von Abacus in der Schweiz sein?**

Mir ist weniger wichtig, ob Abacus den Begriff ERP neu definiert. Es geht vielmehr darum, die Firmenphilosophie, Daseinsberechtigung, Ziele und Werte klarzumachen. Wir sind stolz auf unsere Arbeitsweise, die sich seit 40 Jahren von anderen abhebt. Wir haben nie das Kapital, das Geld oder die Rendite vor Augen gehabt – oder das, was wir an der HSG gelernt haben.

*«Ich bin ein unheimlicher Chaot und sehr einseitig begabt.»*

### **Gewinnmaximierung war nie Ihr Credo?**

Nein. Rein mathematisch kann die Maximierung einer Variablen in einer Gleichung dazu führen, dass andere Größen zwangsläufig minimiert werden – und leider betrifft das oft die Mitarbeiter, die Kunden und die Partner. Wenn das oberste Ziel allein der Profit ist, verlieren wir unseren Humanismus. Das Tragische ist, dass nicht die künstliche Intelligenz uns entmenschlicht, sondern wir uns selbst – weil wir den Menschen nur noch als Mittel zum kapitalistischen Zweck sehen. Abacus zeigt aber, dass man Ziele langfristig verfolgen und dennoch erfolgreicher sein kann als viele rein gewinnorientierte Unternehmen. Wir sind nicht die Einzigsten: Albert Yang, CEO von HowDinTaifun – der rentabelsten Restaurantkette in den USA – sagt: «Profit folgt einfach, wenn du die richtigen Dinge tust.» Er hat recht.

**Text:** Stephan Ziegler  
**Bilder:** Leo Boesinger



Lea Stöckli und Urs Lichtensteiger:  
Zwei Familien. Ein gemeinsamer Weg.  
Ein starkes Zeichen für die Zukunft des  
St.Galler Bäckerhandwerks.

# Schwyter und Lichtensteiger backen ihre Zukunft gemeinsam

Die St.Galler Bäckereien Schwyter und Lichtensteiger schliessen sich zu einem gemeinsamen Unternehmen zusammen, das ab Spätsommer 2026 am Standort der Bäckerei Schwyter produzieren wird. Damit entsteht ein Betrieb mit klarer regionaler Ausrichtung und einer gemeinsamen Wertebasis.

Wenn man Lea Stöckli und Urs Lichtensteiger begegnet, merkt man schnell, dass sie weit mehr verbindet als ihre Tätigkeiten im Betrieb: Beide stammen aus Familien, in denen das Bäckerhandwerk seit Generationen zum Alltag gehört, Lea geprägt durch die Mühle ihrer Familie, Urs durch die Backstube. Und beide teilen denselben Blick in die Zukunft: voller Zuversicht, Tatkräft und Freude darauf, gemeinsam etwas entstehen zu lassen.

Für Lea, welche die Bäckerei Schwyter in fünfter Generation führt, ist der Zusammenschluss ein Schritt mit Herz. «Wir teilen dieselben Werte und dieselbe Leidenschaft fürs Handwerk», sagt sie. «Dass wir diese Zukunft gemeinsam gestalten dürfen, freut mich unglaublich.» Man spürt, wie wichtig ihr das Team und die gelebte Kultur sind.

Urs Lichtensteiger, der seine Genussbäckerei seit Jahren prägt, beschreibt den Moment als getragen von Vertrauen. «Zwei Familien, die dieselbe Sprache sprechen, das ist eine seltene Chance. Und ich freue mich sehr auf das, was wir gemeinsam erreichen werden.» Für ihn bedeutet der Zusammenschluss, Tradition mit neuen Ideen zu verbinden und Menschlichkeit im Alltag zu bewahren.

Mit 32 Filialen, rund 270 Mitarbeitenden und einer starken Verankerung in der Region entsteht ein Betrieb, der Tradition und Zukunft vereint. Entscheidend bleibt: Nähe zur Kundenschaft, ehrliches Handwerk und doppelte Kraft für die Zukunft.

**MIR STEIGERED ÜS WYTER**

Zwei Familien.  
Eine Backstube.  
Doppelter Genuss.

LICHENSTEIGER genussbaeckerei.ch × Schwyter FEINBÄCKEREI



# «Dienen kommt vor verdienen»

Magnus Hugentobler, Gründer der HWT Haus- und Wassertechnik AG in Au, wurde für sein Lebenswerk von der Hans-Huber-Stiftung ausgezeichnet. Aus einem Einmannbetrieb formte er über Jahrzehnte ein Unternehmen, das heute als Marktführer in der Wassertechnik gilt. Über 100 Lernende hat er ausgebildet, seine Kinder Dennis Hugentobler und Janine Zoller-Hugentobler führen die Firma in seinem Sinn weiter. Die Preissumme seiner Auszeichnung investiert der Unternehmer in ein neues Projekt, das ihn auch im Ruhestand noch bewegt: das «Flow-Lab», ein modernes Schulungs- und Versuchszentrum für Wassertechnik.

**Magnus Hugentobler, Sie haben die HWT Haus- und Wassertechnik AG vor bald vierzig Jahren gegründet. Welche Etappen waren entscheidend für diesen Erfolg?**

Im September 1987 konnte ich die HWT Haus- und Wassertechnik AG an der Bahnhofstrasse in Au gründen. Ich hatte das grosse Glück, dass Alfred Rüegg, der im fortgeschrittenen Alter war, einen Nachfolger für seine über 100-jährige Spenglerei suchte. Eine direkte Übernahme war damals nicht möglich, weil Liegenschaften in der Bilanz standen. Also gründeten wir eine neue Gesellschaft, an der wir beide je zur Hälfte beteiligt waren – mit der Vereinbarung, dass Alfred Rüegg im Pensionsalter geordnet aussteigt. Diese Übergabe verlief freundschaftlich und vertrauensvoll; dafür bin ich der Familie Rüegg bis heute dankbar. Prägend war zudem der Erwerb einer grossen Baulandparzelle an der Industriestrasse in Au, die uns den heutigen Hauptsitz ermöglichte.

**Sie wurden im Oktober 2025 für Ihr Lebenswerk ausgezeichnet. Was bedeutet Ihnen diese Anerkennung?**

Ich fühlte mich geehrt, dass man unsere Arbeit so wertschätzt! Für mich steht aber weniger der Preis im Vordergrund als die Bestätigung, dass es meinem Team und mir gelungen ist, einen Vorzeigebetrieb nach ethischen Grundsätzen und hohen Standards zu führen. Ausbildung war für mich immer mehr als ein Begleitaspekt – ohne eine gesunde, gut organisierte Firma gibt es keine gute Lehre. Die Auszeichnung zeigt: Unternehmertum und Verantwortung gehören zusammen.

*«Ausbildung war für mich immer mehr als ein Begleitaspekt.»*

**Sie investieren das Preisgeld in ein «FlowLab». Was steckt dahinter?**

Unsere Lernenden sind die meiste Zeit auf Baustellen. Dort lässt sich an komplexen Anlagen kaum experimentieren – kein Monteur will riskieren, dass ein Lehrling eine Kundenanlage verstellt. Gleichzeitig ist es essenziell, dass die jungen Leute die Funktionsweise moderner Systeme wirklich verste-

hen. Darum richten wir einen Seecontainer als «FlowLab» ein: ein Versuchs- und Lernlabor, das unsere Lernenden in einer Projektarbeit selbst ausbauen. Ausgestattet wird es mit Wasseraufbereitung, Pumpen, Wärmepumpen, Solarkomponenten, Mess- und Regeltechnik. Alles kann unter realen Bedingungen in Betrieb genommen und gemäss Werksvorschriften parametrisiert werden. «Learning by doing» ist der grösste Hebel – es schafft Wissen, Sicherheit und, ganz wichtig, Freude am Beruf.

*«Learning by doing ist der grösste Hebel.»*

**Sie haben über hundert Lernende ausgebildet. Warum war Ihnen dieses Engagement stets so wichtig?**

Wer ein Unternehmen aufbauen will, merkt vom ersten Tag an: Erfolg gibt es nur mit gut ausgebildeten, motivierten Mitarbeitern. Wir wollten Jugendlichen aus der Region eine Perspektive geben, sie zu einer Schnupperlehre ermutigen und ihnen danach einen Platz bieten. Unser Ausbildungsteam hat sich den Anliegen der Lernenden mit Sorgfalt gewidmet, im engen Austausch mit Berufsschulen und Behörden – offen, konstruktiv, respektvoll. Die Grundanforderungen haben sich nie geändert: Einsatz, Zuverlässigkeit, fachliche Neugier.

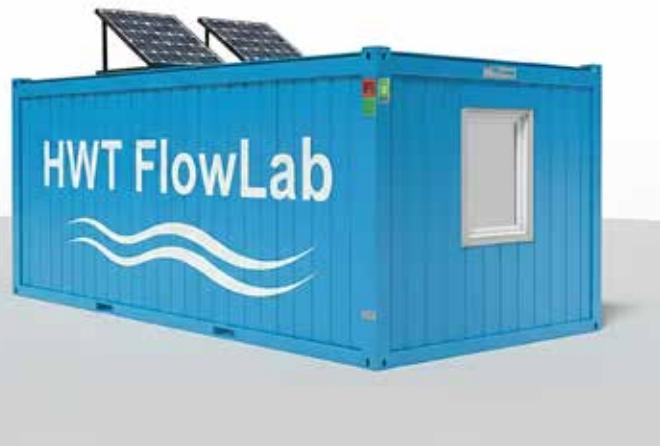
**Was braucht es heute, damit sich Jugendliche wieder für technische Berufe begeistern?**

Zuerst müssen wir zeigen, wie sinnstiftend diese Berufe sind. In der Wassertechnik leisten junge Fachleute einen direkten Beitrag zu Versorgungssicherheit und Nachhaltigkeit – es überzeugt, wenn ein Praxisbezug spürbar ist. Ebenso wichtig sind moderne Lernumgebungen, wertschätzende Führung und klare Entwicklungspfade. Nach der vierjährigen Lehre als Sanitärinstallateur stehen viele Wege offen, intern oder extern: Ehemalige Lernende arbeiten heute als Mitglieder einer Geschäftsleitung, als Leiter Wasserversorgung, als selbstständige Unternehmer, in Bauämtern, im Aussendienst, als Geschäftsführer oder als Ingenieure für Wasserversorgungssysteme. Diese Liste ist nicht abschliessend und sie zeigt: Eine solide Lehre öffnet Türen.



Magnus Hugentobler:

## Vertrauen und Eigenverantwortung.



So wird das HWT-Lernlabor aussehen.

### **Mit Ihren Kindern Dennis Hugentobler und Janine Zoller-Hugentobler ist Ihre Nachfolge geregelt. Wie haben Sie den Übergang gestaltet?**

Mir war wichtig, ihn frühzeitig und menschlich gut vorzubereiten. Unsere Kinder sind im Betrieb aufgewachsen, kennen die Kultur und haben sich bewusst entschieden, Verantwortung zu übernehmen. Ich habe Aufgaben schrittweise übergeben und Wissen transparent weitergegeben. Die Ergebnisse sprechen für sich: Seit der Übergabe ist die Belegschaft um rund 15 Prozent gewachsen, Umsatz und Ertrag haben sich erfreulich entwickelt. Entscheidend sind die Werte, die bleiben: Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Augenmaß und der Respekt vor Menschen und Material.

### **Und wie gelingt es, Mitarbeiter über Jahrzehnte zu motivieren und zu binden?**

Mit Vertrauen und Eigenverantwortung. Wer spürt, dass man ihm etwas zutraut, übernimmt Verantwortung – und bleibt. Viele unserer Fachleute sind seit Jahrzehnten dabei, weil Leistung gesehen und Entwicklung gefördert wird. Ein Beispiel ist ein ehemaliger Lehrling, der sich bis in die Geschäftsführung entwickelt hat und unser Kunststoffwerk wesentlich prägt. Dieser Bereich hat sich zum Schweizer Marktführer im Bau von Siedlungswasserbauwerken aus Kunststoff entwickelt!

### **Gut, aber auch die Wassertechnik wird komplexer – Energieeffizienz, Sicherheit, Digitalisierung. Wie reagieren Sie darauf?**

Mit Innovation auf mehreren Ebenen. In der Montage verbauen wir Systeme, die nach neuesten Umwelt- und Sicherheitsstandards gefertigt werden. Parallel entwickeln, patenzieren und vertreiben wir im Kunststoffwerk eigene Produkte. Und auf unseren Produktionshallen betreiben wir eine der grössten Photovoltaikanlagen in Au. Zudem planen wir die schrittweise Elektrifizierung der Montageflotte. Digitalisierung nutzen wir von der CAD-Planung über Simulationen bis zur Anlagenüberwachung. So werden Prozesse effizienter und sicherer.

### **Ein Lebenswerk ist selten das Resultat einer Einzelperson. Wer oder was hat Sie besonders geprägt?**

Ohne meine Frau hätte ich die Firma nie so entwickeln können! Was altmodisch klingt, war entscheidend: Sie hat im Hin-



## Wenn aus Kontrolle Vertrauen wird

Kontrolle und Vertrauen – auf den ersten Blick ein Gegensatz. Doch in Familienunternehmen ist es komplexer; beide haben ihre Berechtigung. Die Kunst liegt darin, zu erkennen, wann der Übergang stattfinden muss.



In der Aufbauphase ist Kontrolle nicht nur sinnvoll, sondern notwendig. Sie schafft Struktur, begrenzt Risiken, gibt jungen Teams Sicherheit. Viele Unternehmer verdanken ihren Erfolg disziplinierter Führung. Im Generationenübergang aber verändert sich die Rolle der Kontrolle. Was jahrelang Stärke war, wird zur Hürde – nicht weil Kontrolle falsch wäre, sondern weil sie einen anderen Platz braucht.

Die Herausforderung kennen beide Seiten: Die übergebende Generation möchte das Lebenswerk schützen – verständlich. Die nachfolgende Generation will gestalten, lernen, eigene Wege gehen – ebenso verständlich. Zwischen diesen legitimen Bedürfnissen entsteht Spannung. Viele Nachfolgen stocken, weil diese nicht aufgelöst wird. Entscheidungen werden getroffen – aber nicht ganz. Verantwortung wird übergeben – aber nicht vollständig. Das frustriert und bremst das Unternehmen.

Der Weg liegt nicht in weniger Kontrolle, sondern in mehr Klarheit: Wer entscheidet was? Nach welchen Werten? Innerhalb welcher Grenzen? Instrumente wie Familienverfassung und Eignerstrategie schaffen diese Klarheit. Sie definieren Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungswege – keine Kontrolle durch die Hintertür, sondern Orientierung. Und sie schaffen Raum für das, was jede Nachfolge braucht: die Möglichkeit zu lernen, auch durch Fehler. Die nachfolgende Generation wächst nicht durch perfekte Entscheidungen in ihre Rolle, sondern durch eigene Erfahrungen. Die übergebende Generation kann begleiten, ohne zu bevormunden.

Der Übergang ist für beide ein Prozess. Er braucht Zeit, Geduld und oft externe Begleitung. Die Frage ist nicht, ob Kontrolle nötig ist. Die Frage ist, wann der Zeitpunkt gekommen ist, sie in Vertrauen zu verwandeln. Denn: Kontrolle sichert die Gegenwart. Vertrauen sichert die Zukunft.

tergrund vieles getragen, unseren Kindern Halt gegeben und mir den Rücken freigehalten. Viele gute Entscheidungen sind auf dieser Basis entstanden.

### «Eine solide Lehre öffnet Türen.»

#### Viele Betriebe ringen um Nachwuchs. Was empfehlen Sie Unternehmern, die ihre Nachwuchsarbeit stärken wollen?

Früh ansetzen und ehrlich informieren: Berufsbilder greifbar machen, Schnupperlehrten anbieten, Ausbildner weiterbilden, Lernorte modernisieren. Leistung anerkennen, Fehler als Lernchancen behandeln und Perspektiven aufzeigen. Junge Leute wollen gebraucht werden und sehen, wofür sie arbeiten. Wenn Sinn, Struktur und Wertschätzung zusammenkommen, entsteht Bindung.

#### Zum Schluss: Ihr wichtigster Rat an junge Unternehmer?

Ich schliesse mit Hans Huber, einer brillanten Unternehmerpersönlichkeit: «Dienen kommt vor verdienen.» Wer diesen Grundsatz verinnerlicht, schafft bleibende Werte – für Kunden, Mitarbeiter und die Region. Das ist die beste Rendite.

# «Wir begleiten Unternehmer – nicht nur ihre Buchhaltung»

Die steffen rausch kessler ag mit Standorten in Weinfelden und Frauenfeld ist weit mehr als ein klassisches Treuhandunternehmen: Die Thurgauer verstehen sich als Unternehmerberater, die ihre Kunden auf Augenhöhe begleiten – mit viel Verständnis für KMU-Themen, einem eigenen Reporting-Tool und unverrückbaren Werten als Fundament, wie die beiden Partner Stephan Kessler und Dieter Rausch erläutern.



Dieter Rausch und Stephan Kessler.

**Stephan Kessler, Dieter Rausch, Sie bezeichnen sich als Unternehmerberater. Was macht die steffen rausch kessler ag besonders?**

**Kessler:** Wir begleiten Unternehmer, nicht blass ihre Buchhaltung. Unser Ansatz geht weit über Zahlen hinaus – wir verstehen, wie unsere Kunden denken, wo ihre Chancen und Risiken liegen und was sie antreibt. Wir sprechen ihre Sprache, weil wir selbst die gleichen Herausforderungen kennen: Personal, Organisation, Liquidität, Nachfolge. Das schafft Vertrauen und Nähe. Es geht nicht nur darum, am Ende des Jahres eine Bilanz abzugeben, sondern darum, gemeinsam zu gestalten. Wir helfen, Strukturen zu schaffen, Prozesse zu optimieren und Unternehmen so aufzustellen, dass sie langfristig stabil bleiben – oder, wenn gewünscht, in eine Verkaufsverfassung gebracht werden können.

**Verkaufsverfassung?**

**Kessler:** Wir meinen damit, dass jedes Unternehmen so geführt sein sollte, dass es jederzeit verkaufsfähig wäre – unabhängig davon, ob ein Verkauf ansteht oder nicht. Das heisst: klare Strukturen, saubere Prozesse, dokumentierte Abläufe und transparente Finanzen. Wer sein Unternehmen so aufstellt, stärkt nicht nur den Wert, sondern auch die Handlungsfähigkeit im Alltag. Wir helfen unseren Kunden, diese Grundlage zu schaffen – juristisch, steuerlich und organisatorisch. Damit schliessen wir auch die sogenannte «Expectation Gap», also die Lücke zwischen dem, was ein Unternehmer erwartet, und dem, was tatsächlich dokumentiert und messbar ist.

Das Mandatsleitungsteam aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Treuhand, Steuer- und Unternehmensberatung:  
 Jeanine Huber-Maurer, Stefan Biland, Philipp Hafner,  
 Herbert Fuchs, Thomas Etzensperger, Dieter Rausch  
 und Stephan Kessler.

**Sie haben ein eigenes digitales Reporting-Tool entwickelt.  
 Was ist das Ziel dahinter?**

**Rausch:** Transparenz. Wir wollen, dass unsere Kunden jederzeit wissen, wo ihr Unternehmen steht – nicht erst beim Jahresabschluss. Mit unserem Reporting-Tool liefern wir regelmäßig aktuelle Analysen über interne Kennzahlen, basierend auf einer eigenen Datenbank. Das erlaubt einen objektiven Blick auf die wirtschaftliche Leistung, aber auch auf Marktvergleiche. Entscheidend ist dabei: Wir liefern keine abstrakten Zahlen, sondern konkrete Entscheidungsgrundlagen. Viele unserer Kunden sagen, sie hätten erst durch dieses Reporting wirklich verstanden, welche Stellhebel für ihren Erfolg entscheidend sind. Unser Ziel ist klar: Unsere Kunden sollen die am besten über ihren Geschäftserfolg informierten Unternehmer sein.

**Ihr Unternehmen ist stark digitalisiert. Wie gelingt es Ihnen, trotzdem die persönliche Beziehung zu bewahren?**

**Kessler:** Digitalisierung erleichtert vieles, aber sie ersetzt kein Gespräch. Wir sehen Daten als Werkzeug, nicht als Selbstzweck. Beratung bedeutet für uns, zuzuhören, Zusammenhänge zu verstehen und Dinge verständlich zu machen. Gerade in Zeiten von Automatisierung und künstlicher Intelligenz gewinnt die menschliche Komponente an Bedeutung. Unsere Werte – Innovation, Begeisterung, Qualität, Effizienz, Ehrlichkeit und Verantwortung – sind nicht einfach Schlagworte, sondern gelebte Praxis. Wir sind überzeugt, dass nur die Kombination aus Technologie und Empathie nachhaltige Ergebnisse bringt.

**Was schätzen KMU besonders an der Zusammenarbeit mit Ihnen?**

**Rausch:** Authentizität und Verlässlichkeit. KMU-ler wollen keine theoretischen Konzepte, sondern praxisnahe Lösungen. Wir begegnen unseren Kunden auf Augenhöhe, weil wir selbst Unternehmer sind. Wir kennen die täglichen Entscheidungen, die Unsicherheiten, aber auch die Leidenschaft, mit der man ein Unternehmen führt. Wir reden nicht über abstrakte Modelle, sondern über konkrete Lösungen – steuerlich, organisatorisch und betriebswirtschaftlich. Unsere Kunden wissen, dass wir keine Beobachter sind, sondern Mitdenker und Mitgestalter.

**Sie legen grossen Wert auf Werte. Warum ist das in einem technisch orientierten Umfeld wichtig?**

**Rausch:** Weil Technik nur so gut ist wie die Haltung der Menschen, die sie einsetzen. Wir können die besten Tools, die modernsten Systeme und die saubersten Prozesse haben – wenn die Werte nicht stimmen, verliert alles an Substanz. Unsere Werte sind unser Kompass. Das sind keine Floskeln, sondern Prinzipien, nach denen wir handeln. Sie prägen, wie wir beraten, wie wir führen und wie wir mit unseren Mitarbeitern umgehen. Nur wer seine Werte kennt, kann verlässlich und langfristig denken.



**Hat sich denn die Rolle des Treuhänders in den letzten Jahren verändert?**

**Kessler:** Ja. Früher war der Treuhänder in erster Linie Verwalter und Kontrolleur – heute ist er Sparringspartner, Coach und Datenanalyst in einem. Durch Digitalisierung und Automatisierung verschieben sich die Aufgaben massiv. Unsere Verantwortung liegt heute darin, Informationen zu verknüpfen, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und Handlungsspielräume aufzuzeigen. Diese neue Rolle fordert uns, aber sie eröffnet auch Chancen. Wer bereit ist, sich weiterzuentwickeln, kann echten Mehrwert schaffen.

**Apropos weiterentwickeln: Wohin will sich die steffen rausch kessler ag in den kommenden Jahren entwickeln?**

**Rausch:** Wir wollen weiter wachsen, aber mit Bedacht. Qualität geht für uns vor Quantität. Unser Ziel ist es, das Zusammenspiel von Mensch, Daten und Beratung weiter zu perfektionieren. Wir investieren in die Ausbildung unseres Teams, in digitale Infrastruktur und in unsere Reporting-Systeme. Gleichzeitig wollen wir, dass unsere Unternehmenskultur – offen, respektvoll, partnerschaftlich – erhalten bleibt. Denn das ist letztlich der Grund, warum unsere Kunden uns seit Jahren treu sind. Und so bleiben wir auch ein attraktiver Arbeitgeber.

**Interview:** Stephan Ziegler

**Bilder:** Marlies Beeler-Thurnheer

**steffen rausch kessler ag**

Wirtschaftsprüfung, Treuhand, Steuer- und Unternehmensberatung  
 Rathausstrasse 17, 8570 Weinfelden  
 Breitenstrasse 16, 8500 Frauenfeld  
 058 101 44 55  
[info@steffenrauschkessler.ch](mailto:info@steffenrauschkessler.ch)  
[steffenrauschkessler.ch](http://steffenrauschkessler.ch)



Adrian Frei:

## Lust auf Leistung.



# Der Makler, der keiner sein wollte

Seit der Gründung von Aforia im Jahr 2018 hat sich Adrian Frei konsequent von klassischen Maklerstrukturen gelöst. Der Unternehmer aus Horn versteht sich nicht als Vermittler, sondern als Begleiter über den gesamten Immobilienzyklus hinweg. Im Gespräch erklärt er, warum Erfolg für ihn nicht in Provisionen, sondern in Vertrauen messbar ist, welche Rolle Technologie spielt und weshalb Werte wichtiger sind als Wachstum um jeden Preis.

Wenn Adrian Frei über Immobilien spricht, wird schnell klar, dass er kein gewöhnlicher Makler ist. Der Gründer und Geschäftsführer der Aforia Immobilien AG in Horn hat sich bewusst gegen die traditionelle Denkweise der Branche entschieden. «Der Kunde will sich verstanden, begleitet und gut aufgehoben fühlen», sagt er. «Für viele war der Verkaufsprozess ein reiner Abschluss – für mich war er immer ein Anfang.» Diese Haltung prägt sein Unternehmen bis heute. Bevor Frei Aforia gründete, arbeitete er in einem klassischen Franchisebetrieb mit klaren Strukturen, festen Abläufen und starkem Verkaufsfokus. «Ich habe schnell gemerkt, dass diese Denke den Menschen im Prozess verliert. Es geht oft nur um Provisionen, um Geschwindigkeit, um den Abschluss. Aber nicht darum, ob der Kunde am Ende glücklich ist.» Das habe ihn geprägt – und zur Entscheidung geführt, Immobilien neu zu denken.

*«Standort und Nutzung werden entscheidend sein.»*

## Vom Vermittler zum Begleiter

Heute versteht sich Aforia als Partner über den gesamten Immobilienzyklus hinweg, vom ersten Gedanken bis zur Übergabe. Frei und sein Team begleiten Eigentümer, Käufer und Investoren persönlich und mit viel Fingerspitzengefühl. «Wir wollen, dass der Kunde am Ende sagen kann: Bei euch hat einfach alles gepasst, ich habe mich rundum wohlgeföhlt. Das ist unser Massstab, nicht die Höhe der Provision.»

Tatsächlich messen Frei und sein Team ihren Erfolg nicht an Verkaufszahlen, sondern an Rückmeldungen. «Wir haben überdurchschnittlich viele echte, persönliche Referenzen, keine anonyme Sterne-Jagd. Leidenschaft zeigt sich bei uns nicht im Marketing, sondern im täglichen Tun.»

## Klarheit statt Kompromiss

Der Erfolg von Aforia beruht auf klaren Prinzipien. «Wir nehmen Aufträge nicht um jeden Preis an», sagt Adrian Frei. «Wenn die Preisvorstellung des Eigentümers zu weit vom realistischen Marktwert abweicht, dann sagen wir Nein.» Das sei

nicht immer einfach, aber langfristig richtig. «Ehrlichkeit ist die wichtigste Eigenschaft eines Beraters. Wenn man dadurch mal einen Auftrag verliert, gewinnt man Glaubwürdigkeit – und die bringt einem langfristig mehr.»

Diese konsequente Haltung habe Aforia in den vergangenen Jahren stark gemacht, gerade in einem Markt, in dem viele Immobilien überbewertet wurden. «Wir haben bewusst realistisch geschätzt, und das hat sich ausgezahlt. Unsere Objekte verkaufen sich, weil sie marktgerecht sind. Viele Makler haben durch unrealistische Versprechen Zeit, Energie und Vertrauen verloren.»

*«Fachwissen kann man lernen, Werte nicht.»*

## Menschlichkeit als Markenkern

Trotz aller Effizienz und Professionalität bleibt Aforia vor allem eines: menschlich. Frei legt grossen Wert auf persönliche Nähe, sowohl zu Kunden als auch im Team. «Wir sind menschlich, nahbar, unkompliziert, schnell und achten sehr auf Qualität. Und es muss einfach matchen – wenn das Bauchgefühl nicht stimmt, kommt es nicht zum Auftrag.»

Er erzählt von Momenten, in denen Kunden nach einem Verkauf gerührt anrufen, weil sie sich verstanden fühlten. «Das sind die Augenblicke, die mich antreiben. Immobilien sind Emotionen – das darf man nie vergessen.»

## KI als Werkzeug, Empathie als Stärke

Auch technologisch bleibt Aforia am Puls der Zeit. «KI ist ein geniales Tool, vor allem für Standortanalysen, Marktvergleiche oder Textentwürfe», sagt Frei. «Aber sie bleibt ein Werkzeug, kein Ersatz für Menschenverständ.» Er lächelt: «Algorithmen können rechnen – wir können zuhören.» Denn Emotionen, so Frei, lassen sich nicht digital erfassen. «KI kann keine Nervosität erkennen, kein Lächeln deuten und keine Begeisterung spüren. Sie kann Daten analysieren, aber keine Stimmung aufnehmen. Das können nur Menschen – und genau das ist unser Vorteil.»

**OSTSCHWEIZ DRUCK**

# Gedruckt in der Ostschweiz

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

**Mehr für alle:  
Bei uns bleibt  
jeder Franken  
im System.**

**Weil gemeinsam besser ist.**

Unsere genossenschaftliche Struktur hat auch finanzielle Vorteile. Der ganze Ertrag wird nur zu Gunsten der Mitglieder und für die Sicherung der Renten eingesetzt. Und was übrig bleibt, reichen wir in Form einer höheren Verzinsung an Sie weiter.

Erfahren Sie mehr über die Vorteile unserer genossenschaftlich organisierten Pensionskasse.  
[www.asga.ch](http://www.asga.ch)

 **asga**  
pensionskasse





Ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Aforia ist die hohe Weiterempfehlungsquote.

#### **Der Bodenseemarkt bleibt attraktiv**

Die Bodenseeregion, in der Aforia verankert ist, erlebt laut Adrian Frei weiterhin eine hohe Nachfrage. «Immer mehr Menschen aus anderen Regionen der Schweiz oder auch aus Deutschland zieht es hierher. Die Kombination aus See, Bergen, Lebensqualität und fairen Preisen im Vergleich zu Zürich ist ein grosser Magnet.» Gleichzeitig warnt er vor übertriebenem Pessimismus: «Viele hoffen, dass die Preise fallen und sie eines Tages ein Schnäppchen machen. Ich rate zur Vorsicht; die Wahrscheinlichkeit, eine günstige und passende Immobilie zu finden, ist gering. Die Preise werden eher weiter steigen, solange die Rahmenbedingungen stabil bleiben.»

#### **Empfehlungen als Erfolgsbasis**

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Aforia ist die hohe Weiterempfehlungsquote. «Etwa 75 Prozent unserer Aufträge entstehen durch Empfehlungen oder Folgegeschäfte», sagt Frei. «Das erfüllt mich mit Stolz, weil es zeigt, dass unsere Werte ankommen. Wir bleiben bodenständig, geben bei jedem Auftrag unser Bestes und werden nie müde oder träge.» Diese Haltung überträgt sich auf das gesamte Team. «Wenn alle mit Freude arbeiten und spüren, dass ihr Beitrag zählt, entsteht eine ganz besondere Energie. Die Kunden merken das sofort. Man kann Professionalität nicht spielen – sie muss gelebt werden.»

## ***«Immobilien sind Emotionen.»***

#### **Ein Team mit Herz, Humor und Hunger**

Frei führt Aforia bewusst als kleines, agiles Unternehmen mit flachen Strukturen. «Effizienz, kurze Wege, wenig Formalismus – das sind die Schlüssel für Qualität und Geschwindigkeit,

keit», sagt er. «Wir sind ein Star-Team, kein Team of Stars. Jeder hilft dem anderen, und alle arbeiten gemeinsam für ein starkes Aforia.» Bei neuen Mitarbeitern achtet Frei mehr auf die Persönlichkeit als auf den Lebenslauf. «Fachwissen kann man lernen, Werte nicht. Wir suchen Menschen mit Herz, Humor und Hunger, Begeisterung, Lernfreude und Lust auf Leistung. Wer das mitbringt, passt zu uns.»

***«KI kann keine Nervosität erkennen, kein Lächeln deuten und keine Begeisterung spüren.»***

#### **Blick nach vorn**

Für die kommenden Jahre zeigt sich Adrian Frei optimistisch, aber realistisch. «Wenn Zinsen, Wirtschaft und Zuwanderung stabil bleiben, wird der Wohnungsmarkt, vor allem im Eigentumsbereich, wieder deutlich anziehen», prognostiziert er. «Der Gewerbemarkt bleibt differenziert – keine Blase, aber auch keine Rakete. Standort und Nutzung werden entscheidend sein.» Ob Aforia auch künftig den richtigen Riecher behält, misst Frei nicht an Marktzyklen, sondern an Menschen: «Solange unsere Kunden mit uns wachsen, uns weiterempfehlen und mein Team mit Freude zur Arbeit kommt, stimmt unser Kurs. Dafür bin ich heute und in Zukunft dankbar.»

**Text:** Stephan Ziegler

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

# Vom Handballfeld ins Berufsleben

Über ein Jahrzehnt prägte Benjamin Geisser den Schweizer Handball. Nach einer schweren Verletzung musste der 35-Jährige seine Karriere beenden. Heute arbeitet er als Sozialarbeiter bei Proitera St.Gallen und hat darin eine neue berufliche Erfüllung gefunden. Möglich wurde dieser erfolgreiche Übergang dank der Begleitung durch das Athletes Network, das Spitzensportler während der Profikarriere sowie beim Neustart danach unterstützt.

14 Jahre lang stand Benjamin Geisser als Handballprofi auf dem Spielfeld, unter anderem bei den Kadetten Schaffhausen und beim TSV St.Otmar St.Gallen. Eine Hüftverletzung zwang ihn 2023 zum Rücktritt. Heute arbeitet der 35-Jährige als Sozialarbeiter bei Proitera St.Gallen, einem Unternehmen für betriebliche Sozialberatung. Den Einstieg in diese neue Laufbahn verdankt er mitunter dem Athletes Network, das aktive und ehemalige Spitzensportler bei der beruflichen Orientierung begleitet.

*«Ich hatte schon damals den Wunsch, ein Studium zu absolvieren.»*

#### **Ein Jahr bewusste Vorbereitung auf den Neuanfang**

«Die Diagnose sowie die Empfehlung der Ärzte, meine Sportkarriere zu beenden, habe ich bereits ein Jahr zuvor erhalten», erzählt Geisser. «Ich habe mich bewusst entschieden, mir noch ein Jahr im Spitzensport zu gönnen, um mich mental auf diese grosse Veränderung vorzubereiten.» Diese Zeit habe ihm ermöglicht, auch die berufliche Neuorientierung gezielt anzugehen. «Das Athletes Network wurde in diesem Jahr zu einem wichtigen Teil dieses Prozesses.»

Erstmals aufmerksam auf das Netzwerk wurde Geisser durch Freunde, die ebenfalls im Spitzensport tätig waren. «Das Angebot überzeugte mich sofort, weshalb ich mich frühzeitig für eine Mitgliedschaft entschied», sagt er. Der enge Kontakt entstand jedoch erst 2023, als er konkret auf der Suche nach einer neuen beruflichen Perspektive war. «Das Athletes Network hat mich in dieser Situation hervorragend abgeholt und von Beginn an sehr professionell begleitet. Diese Erfahrung bestärkte mich darin, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen.»

#### **Parallel zum Sport schon an die Zukunft gedacht**

Benjamin Geisser hatte schon während seiner aktiven Zeit ein Auge auf die Zeit danach. «Als ich bei den Kadetten Schaff-

hausen meinen ersten Profivertrag unterschrieb, war eine meiner Bedingungen, dass ich gleichzeitig die Berufsmatura absolvieren darf», erinnert er sich. «Ich hatte schon damals den Wunsch, ein Studium zu absolvieren. 2020 konnte ich dieses Ziel während meiner Sportkarriere umsetzen.» Das Studium der Sozialarbeit an der OST habe ihm ermöglicht, sich frühzeitig auf die zweite Karriere vorzubereiten.

Das Athletes Network versteht sich als Brücke zwischen Sportlern und Unternehmen. «Das Netzwerk hat viele Verbindungen in die Privatwirtschaft. Eines seiner Partnerunternehmen ist Proitera. Aufgrund meiner Studienrichtung und der Ausrichtung des Unternehmens war das ein ‹perfect match›», sagt Geisser. «Das Athletes Network brachte uns zusammen und initiierte den ersten Kontakt.»

*«Das Athletes Network hilft, dieser Leere mit neuen Perspektiven zu begegnen.»*

#### **Unterstützung und Sicherheit im Bewerbungsprozess**

Da Geisser seinen Arbeitsvertrag bereits vor dem Ende seiner Handballkarriere unterzeichneten durfte, gab es für ihn keine klassische Übergangsphase. «Ich fühlte mich beim Athletes Network jedoch jederzeit gut aufgehoben», sagt er. «Meine Ansprechpartnerin war für mich da, beantwortete alle Fragen und gab mir Sicherheit – ein Punkt, der im Bewerbungsprozess enorm wichtig ist.»

Auf die konkrete Vorbereitung auf Bewerbungsgespräche angesprochen, sagt Geisser: «Wir sprachen zwar über den Bewerbungsprozess, aber ich fühlte mich in diesem Bereich schon immer sicher und hatte keine besonderen Ansprüche gegenüber dem Athletes Network.»

Dass Proitera ihm auch ohne Erfahrung in der betrieblichen Sozialberatung eine Chance gab, führt Geisser auch auf das Netzwerk zurück. «Vertrauen kann man zwar nicht verordnen, es muss verdient werden. Dennoch bin ich überzeugt, dass die Verbindung zum Athletes Network Türen geöffnet



Benjamin Geisser:

## Gemeinsamer Weg.

hat. Der Einstieg in den Bewerbungsprozess war dadurch persönlicher und von einem gewissen Vertrauensvorschuss geprägt», sagt er. «Unternehmen, die bereits gute Erfahrungen mit dem Athletes Network gemacht haben, bringen dieses Vertrauen entgegen – und das wirkt sich positiv aus.»

### Orientierung statt Leere

Viele ehemalige Spitzensportler kämpfen nach dem Karriereende mit Orientierungslosigkeit. Auch für Benjamin Geisser war dies ein reales Thema. «Ich hatte grossen Respekt vor dieser Leere, die viele nach dem Rücktritt empfinden», erzählt er. «Das Athletes Network hilft, dieser Leere mit neuen Perspektiven zu begegnen. Ein neuer Arbeitgeber und ein klares Ziel geben Halt und Sinn.»

Sein Rat an andere Athleten: «Ich würde mich frühzeitig mit dem Athletes Network in Verbindung setzen, damit die Handlungsmöglichkeiten breit bleiben und der Übergang in Ruhe vorbereitet werden kann. Sportler sollten mutig und selbstbewusst ins Bewerbungsverfahren gehen. Die Soft Skills, die sie im Sport entwickeln, sind wertvoll und in der Wirtschaft gefragt.»

### Warum Unternehmen profitieren

Auch für Unternehmen lohnt sich die Zusammenarbeit. «Spitzensportler bringen ein besonderes Mindset und Wertesystem mit», sagt Geisser. «Zielorientierung, Teamfähigkeit und der Wille, über längere Zeit Energie in ein Projekt zu investieren, sind Eigenschaften, die überall gefragt sind. Das Athletes Network kennt eine grosse Vielfalt an Sportlern und kann genau den passenden Kandidaten für ein Unternehmen vermitteln.»

Auf die Frage, was für ihn das grösste Geschenk aus der Zusammenarbeit mit dem Athletes Network sei, antwortet Benjamin Geisser: «Ich habe einen Arbeitgeber gefunden, der bereit ist, in mich zu investieren, mich unterstützt und an meine Entwicklung glaubt. Und ich habe ein neues Team gefunden, mit dem ich jeden Tag gerne zusammenarbeite und neue Ziele verfolge. Das ist für mich das schönste Resultat aus diesem gemeinsamen Weg.»

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

# Warum Twerenbold in Frauenfeld investiert

Die Twerenbold-Reisen-Gruppe aus Baden gehört zu den traditionsreichsten Tourismusunternehmen der Schweiz. Mit 100'000 Kunden jährlich, 70 Reisebussen, zehn Flussschiffen sowie einer Motorjacht ist das 1895 gegründete Familienunternehmen eines der ältesten noch inhabergeführten KMU der Schweiz. Verwaltungsratspräsident Karim Twerenbold verrät, warum das neue Busterminal in Frauenfeld ein Symbol für Standorttreue und der Thurgau für ihn mehr als nur ein Geschäftsstandort ist.

Mit 130 Jahren Geschichte zählt die Twerenbold-Reisen-Gruppe zu den ältesten noch inhabergeführten Tourismusunternehmen der Schweiz. Neben dem Hauptsitz in Baden prägt die Ostschweiz seit Jahrzehnten das Profil der Gruppe: In Weinfelden führt sie mit Excellence Cruises die grösste private Flussreederei Europas, in Frauenfeld entsteht derzeit ein neues Busterminal als Dreh- und Angelpunkt für die gesamte Region. «Das Busterminal in Frauenfeld ist für uns ein strategischer Meilenstein», sagt Verwaltungsratspräsident Karim Twerenbold. «Wir schaffen einen leistungsfähigen Hub, der das Reisen für unsere Kunden aus der Ostschweiz und aus Liechtenstein deutlich komfortabler macht.» Schon heute betreibt die Gruppe mit ihrem Partner Wick Reisen AG einen Einstiegsort in Wil. Mit Frauenfeld gehe man nun den nächsten, langfristig gedachten Schritt.

## Konzentration in Frauenfeld

Das Terminal wird künftig über 16 Abfahrtsplätze verfügen, ergänzt durch eine Travel Lounge, ein Café und eine witterungsgeschützte Einstiegszone. «Unsere Gäste profitieren von kurzen Wegen und einer modernen Infrastruktur», sagt Karim Twerenbold. Gleichzeitig entstehe ein neuer Unternehmensstandort mit top modernen Büroräumlichkeiten: «Das Team von Excellence Cruises – Reisebüro Mittelthurgau zieht vollständig nach Frauenfeld um und erhält hochattraktive Arbeitsplätze. Damit stärken wir nicht nur unsere Präsenz, sondern leisten auch einen Beitrag zur regionalen Wert schöpfung.»

Das Projekt sei, so Twerenbold, ein «klares Bekenntnis zum Kanton Thurgau». Neben Komfort und Funktionalität stehe der Bau auch für nachhaltige Architektur: Das Büro Strut Architekten hat auf CO<sub>2</sub>-intensive Untergeschosse verzichtet und setzt auf Luft-Wärmepumpen sowie eine grossflächige Photovoltaikanlage, die jährlich bis zu 120'000 Kilowattstunden Solarstrom produziert. «Wir investieren also nicht nur in Mobilität, sondern auch in Energieeffizienz und Zukunftsfähigkeit.»

## Seit Jahrzehnten etabliert

Die Marken Excellence Cruises und Reisebüro Mittelthurgau sind in der Ostschweiz seit über zwei Jahrzehnten etabliert. «Wir sind hier fest verwurzelt und werden als Qualitätsmarken wahrgenommen», sagt Twerenbold. Das neue Terminal stärke diese Präsenz zusätzlich und ermögliche zugleich den Ausbau der regionalen Vernetzung, etwa im Recruiting oder in der Zusammenarbeit mit Partnern. Auch historisch ist die Ostschweiz eng mit der Entwicklung der Gruppe verbunden: Seit 2001 bündelt Weinfelden die strategischen und administrativen Aufgaben der Familienreederei, von der Geschäftsführung über Marketing und Vertrieb bis zur Gästebetreuung. «Ein Sitz direkt am Wasser ist für diese Funktionen gar nicht nötig», schmunzelt Karim Twerenbold.



Karim Twerenbold:

**Takt vorgeben.**



«Der Thurgau steht für Werte, die uns wichtig sind: Qualität, Nachhaltigkeit und langfristige Entwicklung. Mit dem Umzug in die Hauptstadt Frauenfeld untermauern wir dieses Bekenntnis.»

### **Innovation als Tradition**

Innovation sei, so Twerenbold, «Teil unserer DNA». Excellence Cruises – Reisebüro Mittelthurgau habe sich zu einem zentralen Innovationsmotor innerhalb der Gruppe entwickelt. Unter der Leitung von Stephan Frei entstanden zahlreiche neue Produkte und Konzepte, die oft als Branchenmassstab gelten. «Hier werden Trends gesetzt, die später gruppenweit adaptiert werden», sagt Karim Twerenbold.

Die enge Verzahnung zwischen den Marken ermöglichte es, Bus-, Schiffs-, Velo- und Wanderreisen zu kombinieren. «Wir testen Ideen in Weinfelden, künftig in Frauenfeld, und übertragen erfolgreiche Konzepte auf andere Bereiche. So entstehen neue Themen- und Erlebnisreisen für eine Kundschaft, die neugierig bleibt.»

### **Familienführung als Erfolgsfaktor**

Die Reisebranche ist konjunkturabhängig und krisenanfällig – das weiß man bei Twerenbold seit Generationen. Doch die Gruppe steht auf mehreren soliden Säulen: «Unsere Stärke liegt in der Diversifikation», sagt Twerenbold. «Wir betreiben eigene Busse, eigene Reisebüros und die grösste Familienreederei der Schweiz. Damit können wir Qualität und Service von A bis Z selbst steuern.»

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die langfristige Familienführung. «Wir reinvestieren konsequent in Innovation und Nachhaltigkeit», sagt Twerenbold. «Dank hohem Eigenfinanzierungsgrad bleiben wir flexibel – auch in schwierigen Zeiten wie während der Pandemie. Wir haben eine reisefreudige und treue Kundschaft, die unsere Qualitätsorientierung schätzt.»

### **Effizienz und Nachhaltigkeit steigern**

Digitalisierung verstehe man bei Twerenbold nicht als Selbstzweck, sondern als Werkzeug für echten Mehrwert. «Wir digitalisieren dort, wo es unsere Kunden spüren – etwa bei Buchungsprozessen, Feedbacksystemen oder Boarding-Abläufen», sagt Karim Twerenbold. Gleichzeitig automatisiert man interne Logistik und Ressourcenplanung, um Effizienz und Nachhaltigkeit zu steigern.

Bei den Antriebstechnologien sieht sich die Twerenbold-Reisen-Gruppe als Pionierin: «Unsere Schiffe sind mehrfach mit dem Green Award ausgezeichnet worden», sagt Twerenbold. Auch die Stiftung MyClimate habe die Gruppe wiederholt als Industriepionier geehrt. Und mit einem Durchschnittsalter von nur 3,5 Jahren zählt die Busflotte zu den jüngsten der Schweiz. «Busreisen sind die nachhaltigste Form des ergebnisbundenen Reisens; das ist uns Verpflichtung und Ansporn zugleich», so Twerenbold.

***«Wir sind diversifiziert, eigenfinanziert und dadurch auch in Krisenzeiten stabil.»***

### **Strahlkraft über die Region hinaus**

Investitionen in Infrastrukturprojekte wie das Busterminal in Frauenfeld oder in nachhaltige Technologien erfolgen nach klaren Kriterien: Kundennutzen, Effizienz, Tragbarkeit und ökologischer Impact. «Wir finanzieren Projekte mehrheitlich aus Eigenmitteln und achten darauf, dass sie regionalen Nutzen stiften», sagt Twerenbold. Dazu gehört, lokale Partner einzubeziehen, regionale Lieferketten zu stärken und hochwertige Arbeitsplätze zu schaffen. In zehn Jahren sieht Karim Twerenbold seine Gruppe noch stärker in der Ostschweiz verankert. «Das Terminal in Frauenfeld wird ein sichtbares Zeichen unserer Investitionsbereitschaft und ein Treffpunkt für Kunden, Partner und Mitarbeiter», sagt er. Das Gebäude werde mit seiner nachhaltigen Bauweise Strahlkraft über die Region hinaus entwickeln. Zum Schluss wird Twerenbold persönlich. Besonders geprägt habe ihn die erste Probefahrt seines eigenen Schiffsprojekts, der Excellence Princess, im Jahr 2014. «Dieses Erlebnis hat mir gezeigt: Wer Erfolg haben will, muss etwas wagen. Man muss in Qualität investieren und wissen, was die Gäste begeistert. Das habe ich von meinem Vater gelernt und gemeinsam mit meiner Mutter weitergeführt. Als Familienunternehmen wollen wir auch künftig den Takt auf Europas Flüssen vorgeben.»

**Text:** Stephan Ziegler

**Bilder:** Fabian Häfeli, zVg



# Schweizer Präzision trifft globale Power

Mit dem Zusammenschluss der Herisauer Beratungsboutique FS Partners und der international führenden Valtus Group entsteht ein neues Powerhouse im Executive Interim Management. Im Gespräch mit LEADER erzählen Simon Frei, CEO von FS Partners, und Aymeric Bas, Managing Partner International & CRO bei Valtus France, wie sich lokale Stärke und globale Wirkung die Hand reichen.

## Wie kam es zum Schulterschluss zwischen FS Partners und Valtus?

**Simon Frei:** FS Partners ist seit fast 17 Jahren erfolgreich im Interim-Geschäft tätig – mit Fokus auf Finance Interim Management. Um den nächsten Entwicklungsschritt zu gehen, brauchte es eine neue strategische Ausrichtung. Mit Valtus haben wir einen Partner gefunden, der kulturell wie inhaltlich zu uns passt und unsere Schweizer Stärke mit internationaler Reichweite verbindet.

## Welche Werte teilen die beiden Unternehmen?

**Simon Frei:** Sowohl FS Partners als auch Valtus haben denselben Anspruch: Verantwortung übernehmen, höchste Qualität liefern und in kritischen Situationen wirksame Lösungen schaffen. Valtus profitiert von unserem Marktzugang in der Schweiz, während wir den Zugriff auf ein globales Netzwerk und die enge

Zusammenarbeit im DACH-Raum und in der Westschweiz hinzugewinnen.

## Welche Rolle spielt die Schweiz in der Valtus-Strategie?

**Aymeric Bas:** Die Schweiz ist ein zentraler Baustein unserer europäischen Expansion – ein hochvernetzter Markt mit internationaler Reichweite. Mit FS Partners haben wir den idealen Partner, um in der Schweiz präsent zu sein. Sie sind das Schweizer Fundament unserer Allianz: präzise, verlässlich und bestens vernetzt. So wächst zusammen, was lokale Stärke und globale Wirkung vereint.

## Wie wichtig ist Vertrauen bei einer solchen Partnerschaft?

**Aymeric Bas:** Vertrauen ist alles. Interim Management bedeutet, Menschen in entscheidenden Momenten Verantwortung zu übertragen. Das funktioniert nur, wenn gemeinsame Werte,



Links im Bild: Simon Frei, CEO von FS Partners – Rechts im Bild: Aymeric Bas, Managing Partner International & CRO bei Valtus France.

Respekt und langfristiges Denken die Basis bilden. Bei Simon Frei und seinem Team war sofort klar, dass wir dieselbe Sprache sprechen – fachlich wie menschlich.

#### Wie sehen die gemeinsamen Visionen aus?

**Aymeric Bas:** Wir schaffen mehr als die Summe der Teile – ein Ökosystem, das lokale Marktkenntnis mit internationaler Expertise verbindet. Unsere Kundinnen und Kunden profitieren von erfahrenen Führungskräften in den Bereichen Finanzen, Transformation, Operations und HR – und von einem nahtlosen Zugang zu globalem Know-how.

#### Was bedeutet das konkret für Kundinnen und Kunden in der Ostschweiz?

**Simon Frei:** Wir erweitern unser Angebot um zusätzliche Interim-Disziplinen in allen Unternehmensbereichen und grenzüberschreitende Projekte. Für KMU und Scale-ups bieten wir zudem fractional services an: erfahrene CFOs arbeiten in einem Teilzeitpensum – ideal für wachsende Unternehmen, die keine Vollzeit-Führungskraft finanzieren können.

#### Wie profitieren Kundinnen und Kunden vom internationalen Netzwerk?

**Simon Frei:** Viele unserer Kundinnen und Kunden sind global tätig. Wenn ein US-Unternehmen einen CFO für seine Schwei-

zer Tochter sucht, stellen wir diesen über FS Partners zur Verfügung. Umgekehrt unterstützen wir Schweizer Firmen bei internationalen Einsätzen über das Valtus-Netzwerk – schnell, effizient und mit einem eingespielten Team.

#### Welche Trends prägen den Markt?

**Simon Frei:** Interim Management liegt im Trend. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass flexible Lösungen in Zeiten des Wandels oft die bessere Option sind. Außerdem entscheiden sich zunehmend Führungskräfte bewusst für eine Karriere als Interim Executive.

**Aymeric Bas:** Megatrends wie Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Environmental Social Governance und Resilienz treiben diese Entwicklung voran. Interim Leader bringen die Erfahrung und Agilität, um Transformationen erfolgreich umzusetzen.

#### Gibt es Besonderheiten im Schweizer Markt?

**Simon Frei:** Ja, die Schweiz hat eigene Regelungen, etwa zur Personalverleihbewilligung. Das unterscheidet sie von Deutschland oder Österreich – und macht lokale Expertise umso wichtiger.

#### Wie schätzen Sie den Wettbewerb im DACH-Raum ein?

**Aymeric Bas:** Der Markt ist stark fragmentiert. Viele nationale Anbieter agieren isoliert. Valtus bietet als international integriertes Netzwerk einheitliche Qualität und Methodik über Ländergrenzen hinweg – das ist unser entscheidender Vorteil.

#### Simon, worauf sind Sie besonders stolz?

**Simon Frei:** Darauf, dass wir 2009 etwas aufgebaut haben, das es in der Schweiz so noch nicht gab – und damit vielen Interim Leadern die Tür zu Projekten geöffnet haben, die sonst ausser Reichweite geblieben wären.

#### Aymeric, was treibt Sie persönlich an?

**Aymeric Bas:** Ich bin überzeugt, dass Führung keine Grenzen kennt. Unternehmensherausforderungen wie Transformation, Krise oder Wachstum sind universell. Die besten Lösungen entstehen, wenn sich Märkte und Kulturen gegenseitig inspirieren.

#### Zum Schluss: Ihr Rat an Unternehmerinnen und Unternehmer in der Ostschweiz?

**Simon Frei:** Bleiben Sie neugierig und flexibel – und holen Sie sich in den entscheidenden Momenten rechtzeitig Unterstützung. Die richtigen Partnerschaften und erfahrene Interim Leader machen oft den Unterschied zwischen Reagieren und Führen.



Hauptsitz: Schützenstrasse 380, CH-9100 Herisau  
Direkt +41 79 378 14 25, Zentrale +41 71 351 2155



**Text:** FS Partners – A Valtus Company  
**Bild:** David Bohmann

# «Cybersicherheit ist Chefsache»

Die St.Galler Kyos AG unterstützt KMU bei der ganzheitlichen Absicherung von Systemen, Prozessen und Mitarbeitern. Partner Andy Kutter weiss, wo KMU am verletzlichsten sind, weshalb Cybersicherheit zur Führungsaufgabe gehört und welche Massnahmen wirklich wirken.

## **Andy Kutter, welche Cybergefahren bedrohen KMU heute am stärksten und was hat sich gegenüber früher verändert?**

Die Bedrohungslage hat sich deutlich verschärft! Cyberangriffe sind gezielter und raffinierter geworden, häufig unterstützt durch künstliche Intelligenz. Besonders gefährlich sind Phishing-Mails mit Zahlungsaufforderungen, kompromittierte Cloud-Zugänge und manipulierte Kommunikationskanäle. KMU geraten ins Visier, weil sie oft über weniger Schutzmechanismen verfügen und als Einstiegspunkt in grössere Lieferketten dienen. Wer keine Sicherheitsstrategie verfolgt, riskiert Datenverlust, Betriebsunterbrüche und langfristige Reputationsschäden.

*«Prävention ist immer günstiger als Schadensbegrenzung.»*

## **Kyos betont, dass Cybersicherheit nicht nur ein IT-Thema, sondern eine Führungsaufgabe ist. Was heisst das konkret?**

Cybersicherheit ist längst Teil der Unternehmensführung. Die Geschäftsleitung muss Prioritäten setzen, Budgets freigeben

und klare Prozesse etablieren. Viele Führungskräfte zögern, weil ihnen Erfahrung fehlt oder sie zu stark auf die Kosten statt auf die Risiken achten. Diese Zurückhaltung ist gefährlich, denn Prävention ist immer günstiger als Schadensbegrenzung. Entscheidend ist, dass Cybersicherheit aktiv gelebt wird – mit klarer Kommunikation, Verantwortlichkeiten und einem Partner, der Sicherheit verständlich und praxisnah vermittelt.

## **Viele KMU haben keine eigene IT-Abteilung. Wie lässt sich trotzdem ein angemessenes Sicherheitsniveau erreichen?**

Auch ohne interne IT können KMU ein solides Sicherheitsniveau aufbauen, wenn sie externe Unterstützung gezielt einsetzen. Viele Unternehmen unterschätzen die Komplexität moderner Bedrohungen und beschränken sich auf Einzelmaßnahmen, die ohne Strategie wenig bringen. Ein sinnvoller Einstieg ist ein Audit auf Basis anerkannter Standards wie den CIS Controls™. Darauf aufbauend lassen sich Schutzmaßnahmen definieren, die Budget und Ressourcen berücksichtigen – etwa Managed Services, Schulungen zur Sensibilisierung der Mitarbeiter oder automatisierte Phishing-Tests. Entscheidend ist, dass die Zusammenarbeit auf klaren Prozessen, nachvollziehbarer Kommunikation und zertifizierter Fachkompetenz beruht. So entsteht ein Sicherheitskonzept, das pragmatisch, wirksam und langfristig tragfähig ist.



**Sie bieten auch Audits und Penetrationstests an. Wann lohnt sich ein solcher Test?**

Penetrationstests sind sinnvoll bei neuen Systemen, nach Sicherheitsvorfällen oder zur Überprüfung bestehender Schutzmassnahmen. Wichtig sind klare Ziele, transparente Kommunikation und konkrete Empfehlungen. Audits lohnen sich bereits früher, etwa zur Standortbestimmung oder bei Compliance-Anforderungen. Speziell für KMU gibt es Formate, die Schwachstellen identifizieren, Massnahmen priorisieren und einen realistischen Fahrplan zur Verbesserung liefern.

**Ein zentrales Thema ist das Identity- und Access-Management. Wie bleibt es auch im KMU beherrschbar?**

Entscheidend ist, dass Mitarbeiter nur die Zugriffsrechte erhalten, die sie wirklich brauchen, und dass diese regelmässig überprüft werden. Multi-Faktor-Authentifizierung und Self-Service-Password-Reset erhöhen die Sicherheit und entlasten die IT. Klare Prozesse und dokumentierte Abläufe sind auch für kleinere Unternehmen problemlos umsetzbar.

**Kyos setzt stark auf Schulung und Sensibilisierung. Wie bringt man Angestellte dazu, Sicherheitsregeln tatsächlich zu leben?**

Schulungen müssen praxisnah und wiederkehrend sein. Phishing-Simulationen, Lernmodule oder Gamification fördern das Bewusstsein und machen Fortschritte messbar. Sichtbare Erfolge motivieren – und gut informierte Mitarbeiter sind die beste Verteidigung. Cybersicherheit ist Teamarbeit und beginnt bei jedem Einzelnen.

*«Gut informierte Mitarbeiter sind die beste Verteidigung gegen Angriffe.»*

**Cloud-Dienste und externe IT-Anbieter sind Alltag. Welche Risiken entstehen in der Zusammenarbeit mit Dritten?**

Cloud-Dienste sind unverzichtbar, bergen aber Risiken, die oft unterschätzt werden. Bei grossen Anbietern fehlen individuelle Betreuung und schnelle Reaktionszeiten, und im Ernstfall droht Kontrollverlust. Um das zu vermeiden, müssen technische Massnahmen wie Verschlüsselung und Zugriffskontrollen mit klaren vertraglichen Regeln kombiniert werden – etwa durch Service-Level-Agreements, Notfallpläne und Daten-



TECHNIK IM  
DIENST DER  
SICHERHEIT



 SECURITAS

schutzvereinbarungen. Ebenso wichtig sind regelmässige Audits und die Prüfung von Sicherheitszertifikaten. So bleibt die Kontrolle über Daten und Systeme gewahrt.

#### **Im Ernstfall zählt jede Minute. Wie sollte ein Notfallplan aussehen?**

Ein strukturierter Notfallplan definiert technische Sofortmassnahmen, Zuständigkeiten und Kommunikationswege. Betroffene Systeme müssen sofort isoliert, Backups eingespielt und interne wie externe Stellen informiert werden. Diese Abläufe sollten regelmäßig geübt werden – etwa durch Simulationen. Kyos übernimmt im Ernstfall Analyse, Intervention und Wiederherstellung, unterstützt bei Eskalationen und stellt standardisierte Vorlagen bereit, damit Unternehmen organisatorisch wie mental vorbereitet sind.

*«Cybersicherheit funktioniert nur, wenn Verantwortung, Prozesse und Kultur zusammenspielen.»*

#### **KI-generierte Angriffe, Deepfakes oder manipulierte Zahlungsanweisungen nehmen zu. Was hilft trotzdem zuverlässig?**

Täuschungen durch Deepfakes oder KI-generierte Stimmen sind Realität. Sie tauchen in gefälschten Videokonferenzen oder E-Mails vermeintlicher Vorgesetzter auf. Solche Angriffe lassen sich kaum technisch erkennen – deshalb ist Bewusstsein entscheidend. Wer typische Muster wie übertriebene Dringlichkeit oder ungewöhnliche Kommunikationswege erkennt, kann frühzeitig reagieren. Ergänzend helfen KI-gestützte Abwehrsysteme, die verdächtiges Verhalten automatisch erkennen und stoppen. Kombiniert mit segmentierten Netzwerken, getesteten Wiederherstellungsprozessen und klaren Zuständigkeiten entsteht ein robustes Sicherheitsniveau – unabhängig von der Angriffstechnologie.

#### **Zum Schluss: Welche drei Schritte können die Cybersicherheit eines KMU innerhalb eines Jahres am effektivsten verbessern?**

Erstens: Ein IT-Partner, dem man uneingeschränkt vertrauen kann – ähnlich wie einem Arzt. Im Ernstfall zählen nicht nur Technik, sondern Verlässlichkeit und Nähe zum Unternehmen. Zweitens: Zertifizierte Fachkräfte. Ohne fundiertes Know-how lassen sich Risiken nicht richtig einschätzen und Sicherheitsmaßnahmen kaum bewerten. Drittens: Klare Qualitätsstandards wie ISO 27001 und ausreichend Ressourcen, um bei Vorfällen schnell reagieren zu können – intern oder durch externe 24/7-Unterstützung. Kyos kennt die Anforderungen von KMU ebenso wie jene grosser Organisationen und bietet flexible, kosteneffiziente Lösungen. Ziel ist es, auch kleineren Unternehmen Zugang zu professionellen Sicherheitsstrukturen zu ermöglichen – ohne Kompromisse bei Qualität, Reaktionsfähigkeit oder Transparenz.

**Text:** Stephan Ziegler

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



Andy Kutter:

**Technik allein schützt nicht.**

Serdar Günal Rütsche:

## **Sicherheit als strategischer Erfolgsfaktor.**



# Wenn der Klick zur Katastrophe führt

Phishing, Datendiebstahl und Erpressungssoftware treffen längst nicht mehr nur Konzerne. Immer häufiger geraten KMU ins Visier organisierter Täter – oft, weil sie sich in falscher Sicherheit wiegen. Der Zuzwiler Serdar Günal Rütsche, Chef der Cybercrime-Abteilung der Kantonspolizei Zürich und Leiter des nationalen Netzwerks digitale Ermittlungsunterstützung Internetkriminalität NEDIK, weiss, wie Firmen ihre Widerstandskraft stärken, weshalb Prävention Chefsache ist und warum Technologie allein keine Sicherheit garantiert.

Die Bedrohungslage hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verschärft. «Wir sehen immer mehr Angriffe, insbesondere gegen KMU, durch organisierte Gruppen, die finanziell motiviert sind», sagt Serdar Günal Rütsche. Während die Digitalisierung vielerorts voranschreitet, wächst das Bewusstsein für Risiken nur langsam. «Viele Firmen sind digital sehr aktiv, ohne sich über die Gefahren im Klaren zu sein. Es fehlt oft die Achtsamkeit – also das Bewusstsein dafür, was mit den Firmendaten passiert oder wie leicht Phishing-Angriffe entstehen können.»

## Die unterschätzte Bedrohung

Besonders drei Angriffsmethoden sind derzeit weit verbreitet. An erster Stelle steht Phishing in all seinen Formen: täuschend echt gestaltete E-Mails, Nachrichten oder Anrufe, die Mitarbeitende dazu bringen sollen, Passwörter preiszugeben oder infizierte Anhänge zu öffnen. Auch Social Engineering – also das gezielte Manipulieren von Vertrauen – bleibt eine zentrale Taktik. «Gerade dort, wo wenig in IT-Awareness investiert wird, haben solche Angriffe leichtes Spiel», so Günal Rütsche.

Daneben verursacht Ransomware, also Erpressungssoftware, grossen Schaden. Die Schadprogramme verschlüsseln Daten, blockieren Systeme und fordern Lösegeld für deren Freigabe. «Diese Angriffe erfolgen oft über kompromittierte Fernzugänge oder infizierte E-Mail-Anhänge und können für KMU existenzbedrohend werden», erklärt er. Eine weitere häufige Methode ist der sogenannte Business Email Compromise: Täter verschaffen sich Zugang zu echten Mailkonten oder imitieren sie, um gefälschte Zahlungsanweisungen glaubwürdig erscheinen zu lassen. «Diese Angriffe sind technisch simpel, aber enorm wirkungsvoll, weil sie Vertrauen ausnutzen und oft erst spät entdeckt werden.»

## Der Mensch als grösste Schwachstelle

Technische Massnahmen sind wichtig, aber der entscheidende Faktor bleibt der Mensch. «Besonders unterschätzt wird Social Engineering in Verbindung mit internen Prozessen», sagt Günal Rütsche. Ein einziger glaubwürdiger Anruf oder eine gefälschte E-Mail können mehr Schaden anrichten als jede Schadsoftware. Viele Unternehmen setzen auf Firewalls und Antivirenprogramme, übersehen aber, dass der Mensch selbst das schwächste Glied in der Sicherheitskette ist. «Technik kann Angriffe abwehren, aber nur Menschen mit Sicherheitsbewusstsein können sie verhindern.»

Trotz Investitionen in IT-Sicherheit fehlt es vielen Unternehmen an klaren Abläufen für den Ernstfall. «Oft weiss niemand, wer im Notfall welche Schritte einleiten soll», erklärt Günal Rütsche. Backups existieren zwar, werden aber zu selten getestet. Und Notfallübungen, mit denen Schwachstellen erkannt und Abläufe geübt werden könnten, finden kaum statt. Für ihn ist klar: «Prävention ist wichtig, aber ohne strukturierte Reaktions- und Wiederherstellungsstrategie bleibt jedes Sicherheitskonzept lückenhaft.» Wer Zuständigkeiten definiert, Daten regelmässig sichert und Notfallpläne erprobt, kann die Folgen eines Angriffs deutlich begrenzen.

*«Technik kann Angriffe abwehren – aber nur Menschen können sie verhindern.»*

## Homeoffice als Einfallstor

Mit der Zunahme von Homeoffice und hybriden Arbeitsmodellen hat sich die IT-Landschaft vieler Unternehmen verändert. Netzwerke sind verteilter, Endgeräte heterogener, Sicherheitsgrenzen verschwimmen. «Besonders kritisch sind unsichere Heimnetzwerke, private Geräte und falsch konfigurierte Remote-Zugänge», sagt Günal Rütsche.

Doch das Risiko kann eingedämmt werden: KMU sollten auf zentrale Sicherheitslösungen wie Endpoint-Protection und Multi-Faktor-Authentifizierung setzen. Dabei gehe es nicht um Überwachung der Mitarbeitenden, sondern ausschliesslich um den Schutz des Datenverkehrs. Ergänzend brauche es klare Regeln für Remote Work und Schulungen, um Risiken zu minimieren.

## Die wichtigsten Hausaufgaben

Wie können KMU mit begrenztem Budget die eigene Sicherheit verbessern? «Zuerst braucht es eine klare Notfallplanung, damit im Ernstfall jeder weiss, was zu tun ist», erklärt Günal Rütsche. Ebenso wichtig sei die regelmässige Schulung der Mitarbeitenden: Wer Phishing erkennt und sicher mit Passwörtern umgeht, verhindere viele Vorfälle bereits im Ansatz.

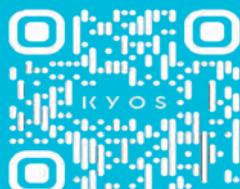
# Thales CipherTrust Data Security Platform

Discover, protect and control sensitive data anywhere with next-generation unified data protection

Discover

Protect

Control





Starke Passwörter und die konsequente Nutzung von Multi-Faktor-Authentifizierung zählen zu den wirksamsten und günstigsten Schutzmassnahmen. Zudem sollten Unternehmen ihre Backups regelmäßig testen und Software konsequent aktualisieren. «Viele Angriffe gelingen nur, weil bekannte Schwachstellen nicht behoben werden», sagt der Zuzwiler.

*«Viele Angriffe gelingen nur, weil bekannte Schwachstellen nicht behoben werden.»*

#### Innovation braucht Sicherheit

Cloudlösungen, künstliche Intelligenz und vernetzte Geräte eröffnen neue Chancen – und Risiken. «Gerade KMU sollten bei der Einführung neuer Technologien nach dem Prinzip ‹Security by Design› handeln», betont Günal Rütsche. Das bedeutet, Sicherheitsaspekte von Anfang an mitzudenken und nicht erst nachträglich zu integrieren. Seriöse Cloud-Anbieter mit klaren Datenschutzstandards seien ebenso entscheidend wie regelmässige Überprüfungen der Systeme. «Innovation und Sicherheit sind keine Gegensätze, sondern zwei Seiten derselben Medaille. Nur wer beides vereint, kann langfristig vertrauenswürdig und widerstandsfähig digital arbeiten.»

«Ein grosser Teil der Cybervorfälle beginnt mit einem Klick», sagt Günal Rütsche. Vertrauen ist die Basis jeder digitalen Interaktion – und zugleich ihr Risiko. «Sicherheit ist keine reine IT-Aufgabe, sondern eine gemeinsame Verantwortung aller.» Eine echte Sicherheitskultur entstehe nur, wenn Unternehmen offen über Vorfälle sprechen und Mitarbeitende nicht aus Angst vor Schuldzuweisungen schweigen. «Nur wer Fehler analysiert und daraus lernt, wird resilient. Sicherheit bedeutet Achtsamkeit, Transparenz und Verantwortung.»

#### Zusammenarbeit als Schlüssel

Als Leiter des nationalen Netzwerks NEDIK betont Günal Rütsche, dass Cybersicherheit eine Gemeinschaftsaufgabe ist. «Die Polizei kann warnen und aufklären, aber das tägliche Sicherheitsverhalten liegt bei den Unternehmen selbst.» Die Kooperation zwischen Polizei, Wirtschaft und IT-Dienstleistern habe sich verbessert, dennoch zögerten viele KMU, Vorfälle zu melden – aus Angst vor Reputationsschäden oder Unsicherheit über Zuständigkeiten. «Nur wenn alle Akteure zusammenarbeiten und Informationen teilen, kann Cyberkriminalität effektiv bekämpft werden.»

*«Nur wenn Polizei, Wirtschaft und IT-Dienstleister an einem Strang ziehen, kann Cyberkriminalität effektiv bekämpft werden.»*

Für Günal Rütsche steht fest: «Cybersicherheit ist Chefsache und kein reines IT-Thema.» Die Geschäftsleitung müsse Sicherheit als strategischen Erfolgsfaktor begreifen, nicht als Kostenblock. «Wenn die Führung Sicherheit aktiv priorisiert, wird sie auch im Unternehmen gelebt.» Dazu gehöre, klare Ziele zu definieren, Ressourcen bereitzustellen und Mitarbeitende regelmässig zu schulen. Nur so werde Cybersicherheit Teil der Unternehmenskultur – und nicht bloss eine technische Pflichtübung.

**Text:** Stephan Ziegler

**Bilder:** Rebekka Grossglauser, Pixabay



Dennis Fehrenbacher:

**Das grosse Ganze  
im Blick behalten.**

# Risiken führen statt fürchten

Ob Cyberangriff, Lieferengpass oder Fachkräftemangel: Risiken gehören längst zum Alltag jedes Unternehmens. Doch während grosse Konzerne eigene Risk-Management-Abteilungen haben, stehen KMU oft vor der Frage, wie viel Aufwand nötig ist, um auf der sicheren Seite zu sein. Dennis Fehrenbacher, Professor an der HSG und Leiter des Weiterbildungsprogramms «Leading Enterprise Risk Management», zeigt, wie sich professionelles Risikomanagement auch mit überschaubaren Mitteln umsetzen lässt und warum es eng mit Unternehmenskultur und Führung zu tun hat.

**Dennis Fehrenbacher, Sie beschäftigen sich an der HSG mit modernem Risikomanagement in Unternehmen. Wie hat sich das Verständnis von Risiko in den letzten Jahren verändert und was bedeutet das konkret für KMU?**

Dieses Verständnis hat sich definitiv gewandelt: Früher hat man Risiken oft als einzelne, klar abgrenzbare Ereignisse gesehen, heute bedenken wir mehr, dass Risiken miteinander vernetzt sind und sich gegenseitig verstärken können. Für KMU bedeutet das: Man kann nicht mehr nur auf einzelne Gefahren reagieren, sondern muss das grosse Ganze im Blick behalten. Risiken sind nicht nur externe Bedrohungen, sondern auch interne Schwächen, etwa in der Organisation oder Kommunikation. Das verlangt ein strategisches, ganzheitliches Denken.

*«Risikomanagement ist kein Kontroll-, sondern ein Führungs-instrument.»*

**Viele Unternehmer sehen Risikomanagement noch als lästige Pflicht. Warum lohnt es sich, das Thema als Teil der Unternehmensführung zu verstehen und nicht nur als Kontrollinstrument?**

Ich erlebe immer wieder, dass Risikomanagement als etwas gesehen wird, das man hält machen muss, weil es der Gesetzgeber oder die Unternehmensleitung verlangt. Man könnte es «Tick-the-box-Mentalität» nennen. Aber wenn man es als Führungsinstrument versteht, dann verändert sich die Perspektive: Es geht nicht um Kontrolle, sondern um Steuerung, Hilfestellung und Transparenz. Wer Risiken früh erkennt und aktiv managt, trifft bessere Entscheidungen, baut Vertrauen auf und wird langfristig widerstandsfähiger. Dann kommen wir weg vom Fokus auf den bürokratischen Aufwand hin zum Fokus auf einen potenziellen Wettbewerbsvorteil.

**Welche typischen Risiken beobachten Sie aktuell in KMU am häufigsten?**

Cyberangriffe stehen in mehreren Erhebungen ganz oben auf der Liste, dennoch können sie unterschätzt werden. KMU könnten denken, sie seien zu klein, um ins Visier zu geraten. Aber gerade fehlende Schutzmechanismen können sie attrak-

tiv für Angreifer machen. Daneben sind Lieferkettenprobleme ein grosses Thema, vor allem bei internationalen Abhängigkeiten. Und der Fachkräftemangel ist nicht nur ein HR-Thema für KMU und öffentliche Verwaltungen, sondern ein strategisches Risiko. Es ist die Kombination dieser Faktoren, der perfekte Sturm sozusagen, der Unternehmen gefährlich werden kann.

**In Ihrem Kurs sprechen Sie davon, dass Risikomanagement Chefsache sei. Wie können Geschäftsführer in kleineren Unternehmen eine Risikokultur schaffen, ohne grosse Strukturen aufzubauen?**

Risikomanagement muss von oben gelebt werden – «tone from the top» ist einer der Schlüssel. Aber das heisst nicht, dass man gleich eine eigene Abteilung braucht. Es kann reichen, wenn die Geschäftsführung das Thema ernst nimmt und eine Kultur schafft, in der Risiken offen angesprochen werden. Das kann durch kurze Risiko-Reviews im Team passieren, mit klarer Aufgabenverteilung, zum Beispiel einer «Devil's Advocate»-Rolle. Wichtig ist: Es muss zur DNA des Unternehmens gehören, nicht als Projekt, sondern als Haltung.

*«Wer Risiken früh erkennt und aktiv managt, trifft bessere Entscheidungen.»*

**Oft wird gesagt, dass es in KMU an Zeit und Ressourcen für systematisches Risikomanagement fehle. Was ist Ihrer Meinung nach das Minimum, das jedes Unternehmen trotzdem tun sollte?**

Das Minimum? Einmal im Jahr eine strukturierte Risiko-Inventur: Was sind unsere Top-Risiken (Identifikation)? Dann eine einfache Bewertung: Wie wahrscheinlich ist das und wie gross wäre der Schaden (Analyse)? Und für die drei kritischsten Risiken (Evaluation) sollte ein Notfallplan erarbeitet werden (Treatment). Beim Eintreten von Top-Risiken kann so ein Notfallplan ein echter Wettbewerbsvorteil sein. Um strukturiert vorzugehen, helfen auch Risikomanagement-Richtlinien wie die ISO 31000 der Internationalen Standardisierungsorganisation.

# In der Krise rund um die Uhr für Sie da. Mit Sicherheit.

## Krisen erfordern schnelles Handeln.

Ob Betriebsunterbruch, Cyberangriff, Produktrückruf, Suizid im Unternehmen, Drohungen usw. – Entscheide und Massnahmen müssen sofort getroffen werden, während Mitarbeitende, Medien und Öffentlichkeit Antworten erwarten. Unsere Spezialisten mit Erfahrung aus mehreren hundert Kriseneinsätzen unterstützen Sie rund um die Uhr – telefonisch oder vor Ort.

### Unsere Leistungen im Ereignisfall oder präventiv:

- Krisenmanagement
- Cyberkrisenmanagement
- Krisenkommunikation
- Bedrohungsmanagement
- Umfassendes Care
- Krisenhotline

**Jetzt 24/7 Krisenunterstützung vereinbaren**

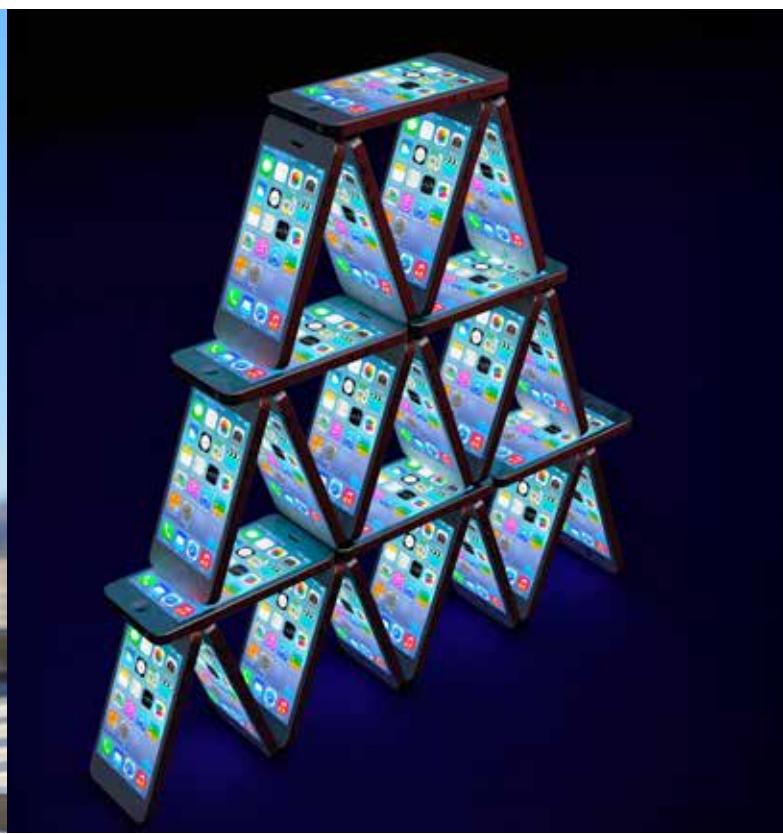
**GU Sicherheit & Partner AG**

+41 71 913 27 66

[info@gu-sicherheit.ch](mailto:info@gu-sicherheit.ch)

[www.gu-sicherheit.ch](http://www.gu-sicherheit.ch)





**Und wie können KMU den Überblick behalten, wenn sie gleichzeitig mit Cyber-, Finanz- und Reputationsrisiken konfrontiert sind?**

Genau diese Organisation eines Überblicks soll das Enterprise Risk Management ermöglichen. Strukturell sind hier verschiedene Vorgehensweisen denkbar, es muss nicht gleich ein grosses Team sein. In KMU ist es durchaus denkbar, dass der CFO diesen Überblick bereitstellt.

*«Feiern Sie nicht nur Erfolge, sondern auch gute Fehleranalysen.»*

**Viele Gefahren entstehen nicht durch Technik, sondern durch menschliche Fehlentscheidungen. Welche Rolle spielt die Psychologie im Umgang mit Risiken?**

Eine grosse! Wir alle sind anfällig für Denkfehler, sei es Überoptimismus, Gruppendenken oder das Ignorieren unangenehmer Wahrheiten. Studien zeigen, dass unterschiedliche Perspektiven zu unterschiedlichen Einschätzungen von Risiken führen. Unternehmer sollten sich dieser Muster bewusst sein und Mechanismen einbauen, um sie zu durchbrechen, zum Beispiel durch Perspektivenwechsel, kritische Rückfragen oder eine Kultur, in der Fehler nicht tabu sind, sondern Lernchancen bieten.

**Resilienz ist heute ein Schlagwort. Was bedeutet unternehmerische Resilienz für Sie konkret?**

Resilienz ist zwar ein Schlagwort, kann aber viele Nuancen beinhalten. Sie kann die Perspektive der Unternehmensführung oder die jedes einzelnen Mitarbeiters umfassen. Daten

zeigen, dass Resilienz von Mitarbeitern auch durch deren Netzwerkorientierung, Teamidentität und Optimismus bei der Arbeit gestärkt werden kann.

**Wenn ein KMU beginnt, sein Risikomanagement bewusster zu gestalten: Welche einfachen Instrumente oder Routinen empfehlen Sie für den Start?**

Für den Einstieg kann folgendes Vorgehen sinnvoll sein: ein Risiko-Workshop pro Jahr, ein Logbuch für Vorfälle und Learnings sowie eine Person, die dafür die Verantwortung übernimmt. Das wäre ein sinnvoller Start, um Struktur hineinzubringen und das Thema greifbar zu machen.

*«Risikomanagement muss zur DNA des Unternehmens gehören.»*

**Zum Schluss: Wenn Sie einem Unternehmer drei Ratschläge geben könnten, um sein Geschäft sicherer zu machen – welche wären das?**

Erstens: Machen Sie sich bewusst, dass prinzipiell alle Entscheidungen, ob unternehmerisch oder privat, Risiken beinhalten. Zweitens: Reden Sie über Risiken, offen und strukturiert. Drittens: Feiern Sie nicht nur Erfolge, sondern auch gute Fehleranalysen. Denn wer aus Fehlern lernt, wird besser und sicherer.

**Text:** Stephan Ziegler

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

Cyrill Brunschwiler:

## **Prävention, Detektion und Reaktion.**



# Kleine Schritte, grosse Wirkung

Während Konzerne über eigene Sicherheitsteams verfügen, tun sich KMU mit Cybersicherheit oft schwer. Cyril Brunschwiler, Managing Director der Compass Security Schweiz AG aus Rapperswil, erklärt, weshalb Ransomware die grösste Gefahr für KMU bleibt, warum Prävention günstiger ist als jeder Feuerwehreinsatz und weshalb Sicherheit immer auch mit Unternehmenskultur zu tun hat.

Ransomware-Angriffe, Phishing-Mails oder verlorene Zugangsdaten, was in Grossunternehmen längst Teil des Alltags ist, trifft zunehmend auch KMU. «Wir unterstützen regelmässig Unternehmen bei Cybervorfällen, insbesondere bei Ransomware-Angriffen. Das betrifft alle Branchen», sagt Cyril Brunschwiler. Der Geschäftsführer von Compass Security weiss, wie einfach ein Angriff ablaufen kann: «Die meisten Schäden entstehen nicht durch hochentwickelte Attacken, sondern durch ganz gewöhnliche Versäumnisse, fehlende Sicherheitsupdates, Fehlkonfigurationen oder gestohlene Zugangsdaten.»

Besonders perfid sei, dass viele Attacken gar nicht auf technische Lücken zielen, sondern auf menschliche Nachlässigkeit. «Die Angreifer nutzen KI, um Phishing-Mails zu verfeinern oder Stimmen zu imitieren.» Zudem wurde im September eine beeindruckende KI-gestützte Operation beobachtet. Diese sei staatlichen Akteuren zuzuordnen und verfolge vor allem Spionage. KMU seien nicht deren primärer Fokus. Trotz des Trends bleibe der Basisschutz vielerorts ungenügend. «Genau hier können einfache Präventions- und Überwachungsmassnahmen einen grossen Unterschied machen.»

*«Mit gezielten Massnahmen lässt sich ein effektiver Schutzhügel aufbauen.»*

## Die drei Säulen der Cyberabwehr

Compass Security zählt zu den führenden Schweizer Spezialisten für Cybersicherheit. Das Unternehmen deckt die gesamte Verteidigungskette ab, von der Prävention über die Detektion bis zur Reaktion. «Penetrationstests zeigen Schwachstellen auf, bevor sie ausgenutzt werden können», erklärt Brunschwiler. «Red Teaming dient dazu, die Reaktionsfähigkeit im Ernstfall zu prüfen. Managed Detection & Response wiederum ermöglicht eine laufende Überwachung, ohne dass ein KMU eine eigene Sicherheitsinfrastruktur betreiben muss.»

In der Krise kommen das Notfallteam und die digitale Forensik zum Einsatz. «Wenn etwas passiert, reagieren wir schnell. Wir ordnen Sofortmassnahmen an, führen die Lageverfolgung, sichern Beweise, rekonstruieren den Angriff und bringen die Firma wieder zum Laufen.» Für viele KMU sei das entlastend. «Wir übernehmen die Cyberresilienz, damit sich Kunden auf das Kerngeschäft konzentrieren können.»

Trotz aller Technologie sieht Brunschwiler den Menschen im Zentrum. «Technik ist wichtig, aber am Ende brauchen Mitarbeiter Zugriffe und Berechtigungen, um ihre Arbeit zu tun. Entscheidend ist, dass sie die Risiken verstehen.» Das beginne mit Schulungen und setze sich in der Unternehmenskultur fort. «Ob Sicherheitsbewusstsein gelebt wird, ist eine Frage des Vorbilds. Leading by Example ist in der IT-Sicherheit genauso wichtig wie in der Führung.» Besonders der sorgsame Umgang mit Zugangsdaten sei wichtig. «Wer einmal versteht, wie Angreifer denken und wo die Tricks liegen, reagiert im Alltag ganz anders.» Deshalb setzt Compass Security stark auf Aufklärung. «Wir wollen nicht Angst machen, sondern Wissen vermitteln.»

## Neue Risiken durch Vernetzung

Cloud-Dienste, Lieferketten und Remote-Arbeit haben das Risikoprofil vieler Unternehmen grundlegend verändert. «Die Angriffsfläche wächst», sagt Cyril Brunschwiler. «Abhängigkeiten zwischen Systemen führen dazu, dass ein kompromittierter Partner plötzlich viele Unternehmen gefährden kann.» KMU sollten daher Transparenz schaffen, welche externen Verbindungen existieren, welche Partner auf ihre Systeme zugreifen und wie deren Sicherheitsstandards aussehen.

Mit neuen EU-Vorgaben wie der NIS2-Richtlinie oder dem Cyber Resilience Act nimmt der regulatorische Druck auch für Schweizer Unternehmen zu. «Direkt betroffen sind zunächst Betreiber kritischer Infrastrukturen und deren Zulieferer. Doch indirekt werden sich die Regulatorien auf den gesamten Markt auswirken», erklärt Brunschwiler. «Kunden und Partner werden zunehmend Nachweise über Sicherheitsstandards verlangen.» KMU sollten sich daher frühzeitig mit den Minimalstandards des Bundes vertraut machen. «Der IKT-Minimalstandard des BACS ist kostenlos verfügbar und bietet eine solide Basis. Entscheidend ist jedoch, den eigenen Sicherheitsbedarf zu definieren, zu dokumentieren und regelmäßig zu überprüfen. Das erfordert Disziplin und Konsequenz.»

## Wenn der Ernstfall eintritt

Wird ein Unternehmen Opfer eines Cyberangriffs, zählt jede Minute. «Zuerst müssen Backups in Sicherheit gebracht werden. Dann gilt es, betroffene Konten zu sperren, Systeme zu isolieren oder Verbindungen zu trennen», sagt Brunschwiler. «Und ganz wichtig: Systeme nicht ausschalten. Nur so lassen sich Protokolldateien sichern und Ursachen forensisch analysieren.» Der häufigste Fehler sei, im Stress zu schnell zu handeln. «Viele löschen Spuren oder starten Systeme neu und zerstören damit wertvolle Beweise.»



Compass Security verfolgt den Ansatz der Offensive Defense, also Angriffssimulation, um Verteidigung zu verbessern. «Proaktive Sicherheit bedeutet, Risiken zu erkennen und zu mindern, bevor sie real werden», so Brunschwiler. Schon einfache Massnahmen wie periodische Überprüfungen und kontinuierliches Monitoring reduzierten die Schadenswahrscheinlichkeit erheblich. «Ich kenne die Budgetrealität vieler KMU sehr gut», sagt er. «Niemand muss alles auf einmal umsetzen. Sinnvoller ist ein schrittweiser Ansatz. Prävention ist fast immer günstiger als ein Cyberfeuerwehreinsatz.»

*«Gute Basics reichen oft aus, um Cyberangriffen zu entgehen.»*

#### Outsourcing oder eigene Fachkräfte

Ob Sicherheit intern oder extern organisiert werden soll, hängt von der Grösse ab. «Eine eigene Cybersicherheitsabteilung leisten sich nur Grosskonzerne. Im KMU-Umfeld begegnen wir ab etwa 100 bis 200 Mitarbeitern vereinzelt Vollzeit-Sicherheitsverantwortlichen», sagt Cyrill Brunschwiler. Deren Aufgabe sei es, Risiken zu beurteilen, Zertifizierungen aufrechtzuerhalten und die Kommunikation mit Kunden und Partnern zu führen. Für kleinere Unternehmen sei Outsourcing meist die sinnvollere Lösung. «Wir bringen das Fachwissen mit, kümmern uns um den Betrieb und sind im Ernstfall vor Ort zur Stelle, ohne Sprachbarrieren oder Zeitverlust.»

Cyberrisiken haben auch eine psychologische Dimension. «Unsere Arbeit basiert auf Fakten», erklärt Brunschwiler. «Wir kennen die Angriffsmuster und wissen, wie sie sich verändern. Aber entscheidend ist, dass die Menschen im Unternehmen verstehen, weshalb Sicherheit wichtig ist.» Schulungen und realitätsnahe Simulationen seien hier das beste Mittel.

Anzeige

**Bildungszentrum für Technik Frauenfeld**  
Berufliche Weiterbildung

**Thurgau** 

**Bereit fürs  
Rampenlicht?  
Weiterbildung  
im Fokus.**

Beginne deine Karriere mit  
einem Studium am BZT.

**Infoabende 2026**  
15. Januar,  
29. April, 16. Juni  
19–20 Uhr



[weiterbildung.bztf.ch](http://weiterbildung.bztf.ch)



**Text:** Stephan Ziegler  
**Bilder:** Rebekka Grossglauser

«Wer einmal erlebt hat, wie leicht sich ein Angriff vortäuschen lässt, wird im Alltag wachsamer. Bewusstsein entsteht nicht durch Regeln, sondern durch Erfahrung.»

*«Wer Risiken kennt und agiert, schützt sein KMU effektiv.»*

#### Drei Schritte zu mehr Sicherheit

Was sollten KMU nun konkret tun? Brunschwiler formuliert drei Prioritäten. Erstens: «Kennt eure Abhängigkeiten. Welche Prozesse stehen still, wenn ein System ausfällt?» Zweitens: «Bezieht den IT-Dienstleister ein und lasst eine externe Sicherheitsprüfung durchführen.» Drittens: «Baut ein kontinuierliches Monitoring auf, schon die Einführung macht das System sicherer.»

Viele Vorfälle, so Brunschwiler, könnten mit laufender Überwachung verhindert werden. «Eine Software allein reicht nicht. Es braucht Spezialisten, die Alarne richtig interpretieren und sofort handeln.» Im Ernstfall zähle klare Kommunikation und Erfahrung. «Wenn es kritisch wird, ist es ein grosser Vorteil, wenn der Partner vor Ort ist und strukturiert reagiert.»

Anzeige

Konzert und Theater St. Gallen

19.12.25 – 26.1.26

Grosses Haus

RICHARD O'BRIEN'S THE ROCKY HORROR SHOW

konzertundtheater.ch

ZURICH OST SCHWEIZ DRUCK TAGBLATT FM1

BY ARRANGEMENT WITH ATG ENTERTAINMENT GMBH AND THE ROCKY HORROR COMPANY LTD.

# «Einschreiten, bevor etwas passiert»

**Manuel Niederhäuser** leitet seit 2018 die Abteilung Bedrohungs- und Risikomanagement bei der Kantonspolizei St.Gallen. Er zeigt, wie seine Einheit Gewalt verhindert, warum Prävention wichtiger ist als Reaktion und weshalb auch KMU nicht davor gefeit sind, in gefährliche Situationen zu geraten.

**Manuel Niederhäuser, seit 2018 gibt es bei der Kantonspolizei St.Gallen die Abteilung Bedrohungs- und Risikomanagement. Worum geht es in Ihrer Arbeit und wer kann sich an Sie wenden?**

In Betrieben kann es zu Drohungen kommen, eine Angestellte wird gestalkt, einem bedrohlich wirkenden Mitarbeiter muss gekündigt werden oder die Personalverantwortlichen erfahren, dass jemand unter häuslicher Gewalt leidet. Wir sind eine zentrale Anlaufstelle für Ämter, Behörden, Gemeinden, Schulen, Spitäler, aber auch Unternehmen, wenn Bedrohungen oder eskalierende Konflikte auftreten. Unser Ziel ist es, schwere Gewalt zu verhindern, bevor sie entsteht. Wir analysieren Situationen, beraten und begleiten Betroffene – und das alles vertraulich und niederschwellig. Es ist nicht nötig, dass bereits eine Straftat vorliegt. Entscheidend ist das Gefühl oder die Befürchtung, dass eine Situation aus dem Ruder laufen könnte.

**Das klingt nach einem Paradigmenwechsel.**

Ja, definitiv. Früher hieß es oft: «Solange nichts passiert ist, kann die Polizei nichts tun.» Heute sehen wir das anders. Wir handeln, bevor etwas passiert – im Idealfall, bevor eine Drohung tatsächlich umgesetzt wird. Das Bedrohungsmanagement versteht sich als präventives Instrument, nicht als reaktives.

**Mit welchen Themen treten Unternehmen am häufigsten an Sie heran?**

Am häufigsten geht es um Drohungen von Kunden, entlassenen Mitarbeitenden oder Personen aus dem privaten Umfeld. Solche Situationen belasten Teams stark und führen nicht selten zu Unsicherheit, Angst oder Krankheit. Genau dort setzen wir an. Wir helfen, die Lage einzuschätzen, beraten und schlagen geeignete Massnahmen vor. Es gibt den Betroffenen Sicherheit, wenn sie wissen, dass sie professionelle Unterstützung erhalten.

**Wie erkennt man, ob jemand eine Drohung tatsächlich umsetzen könnte?**

Man kann sagen, dass glücklicherweise nur selten Drohungen in die Tat umgesetzt werden. Sehr oft wird eine Drohung geäussert, um eine Forderung durchzusetzen. Je konkreter eine Drohung, desto grösser jedoch das Risiko. Wenn jemand etwa sagt, was er wann tun will, oder sich auffällig verhält, ist das ernst zu nehmen. Wir schauen uns in solchen Fällen nicht nur den Wortlaut, sondern auch das Verhalten und allfällige Risiko- und Schutzfaktoren der drohenden Person an. Wichtig ist: Lieber sich einmal mehr bei uns melden, als zu spät – und nachher sagen zu müssen: «Hätten wir doch ...»

**Gibt es Möglichkeiten, einzutreten, bevor eine Straftat begangen wird?**

Bei konkreten und schweren Drohungen ist eine Strafanzeige wichtig und richtig. Wir erhalten aber auch Meldungen über niederschwellige Drohungen, Beschimpfungen oder Beleidigungen, bei denen es ausreicht, ein sogenanntes Grenzziehungsschreiben zu erstellen. Darin werden die überschrittenen Grenzen klar benannt und unmissverständlich festgehalten, dass solches Verhalten nicht toleriert wird. Wenn strafrechtlich noch nichts passiert ist, aber Verdachtsmomente bestehen, dass es zu einer Eskalation kommen könnte, sprechen wir die gefährdende Person persönlich an. Wir versuchen, deeskalierend zu wirken und die möglichen Folgen ihres Handelns aufzuzeigen.

*«Unsere Abteilung kann jederzeit niederschwellig kontaktiert werden.»*

**Wie können KMU vorbeugen, damit Bedrohungslagen gar nicht erst entstehen?**

Sicherheit beginnt mit guter Kommunikation und klaren Abläufen. Wer intern Zuständigkeiten und Eskalationswege definiert, schafft Vertrauen und verhindert Panik. Schulungen zum Umgang mit schwierigen Situationen, frühzeitige Gespräche und ein offenes Ohr für Mitarbeiter sind zentrale Elemente. Ein gesundes Arbeitsklima ist die beste Prävention. Schlecht ist es, wenn Vorgesetzte bei Bedrohungen wegschauen, diese und damit ihre Mitarbeiter nicht ernst nehmen oder Drohungen verharmlosen oder selbst einschätzen wollen.

**Bietet die Kantonspolizei auch Unterstützung oder Schulungen an?**

Bei Unsicherheiten kann unsere Abteilung jederzeit kontaktiert werden, um sich beraten und die verschiedenen Möglichkeiten aufzeigen zu lassen. Konkrete Verhaltensschulungen können wir aus Kapazitätsgründen leider nicht anbieten. Hier gibt es private Anbieter, die sich darauf spezialisiert haben. Bedrohungsmanagement gehört meines Erachtens aber immer in die Hände der Polizei, da nur wir über die notwendigen Informationen für eine professionelle Einschätzung verfügen und uns täglich damit befassen.

A professional portrait of a man with short, light-colored hair, wearing a dark blue button-down shirt and dark trousers. He is standing with his hands in his pockets, leaning against a wooden handrail. His gaze is directed towards the camera with a neutral expression.

Manuel Niederhäuser:

## Gewalt verhindern.



# GELDANLAGE IM BLICK?

**WER VIEL VORHAT, KOMMT ZU UNS.**

Was die Zukunft bringt steht noch in den Sternen.  
Mit achtsamer und zugleich ambitionierter Beratung sorgen  
wir dafür, dass Sie sich und Ihr Geld gut aufgehoben wissen.

Hypo Vorarlberg Bank AG, Bregenz,  
Zweigniederlassung St. Gallen, Bankgasse 1,  
T 071 228 85 00, [www.hypobank.ch](http://www.hypobank.ch)

**HYPO**  
VORARLBERG



**Sie sprechen von interdisziplinärem Arbeiten. Wie sieht diese Zusammenarbeit in der Praxis aus?**

Mein Team besteht aus erfahrenen Mitarbeitenden der Polizei und einer forensischen Psychologin. Die Zusammenarbeit kann sich aber rasch auf weitere Behörden wie KESB, Staatsanwaltschaft, Opferhilfe oder soziale Dienste ausweiten.

*«Bei konkreten und schweren Drohungen ist eine Strafanzeige wichtig und richtig.»*

**Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen im Kontakt mit KMU?**

Viele KMU sind sehr pragmatisch – was gut ist. Gleichzeitig fehlt oft das Bewusstsein, dass Bedrohungssituationen auch sie betreffen können. Nicht nur grosse Firmen oder Behörden sind gefährdet. Gerade in kleinen Betrieben mit engem Kundenkontakt oder emotional belastenden Themen kann eine Eskalation schnell entstehen. Unsere Abteilung kann jederzeit niederschwellig kontaktiert werden, um eine erste Einschätzung vorzunehmen – selbstverständlich kostenlos, was in der Wirtschaft ja immer ein Thema ist.

**Text:** Stephan Ziegler

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

## Energie teilen – lokal, fair und zukunftsweisend

Die Energiewelt wandelt sich – und mit ihr die Energieproduktion und -nutzung für Gemeinden, Unternehmen und Private. Dank dem neuen Energiegesetz wird lokal produzierter Solarstrom auf Gemeindeebene verfügbar. Möglich machen das sogenannte Energiegemeinschaften.



Seit 2025 erlaubt der virtuelle Zusammenschluss zum Eigenverbrauch (vZEV), dass Nachbarn am gleichen Netzverteilpunkt Strom teilen können. Ab 2026 geht es noch weiter: Mit lokalen Elektrizitätsgemeinschaften (LEG) wird es möglich, lokal produzierten Solarstrom innerhalb der gesamten Gemeinde zu nutzen.

Das schafft neue Formen der Zusammenarbeit: Der Landwirt mit grosser Solaranlage liefert überschüssigen Strom an Haushalte in der Gemeinde. Das Gewerbe bezieht Energie vom Dach eines anderen Produktionsbetriebs auf dem Gemeindegebiet. Private, Unternehmen und Institutionen ohne eigene Anlage profitieren von lokalem Solarstrom zu fairen Preisen. Umgekehrt können die Produzenten ihren Solarstrom zu attraktiven Konditionen lokal zur Verfügung stellen.

Doch wie findet man die passende Energiegemeinschaft? Wie bringt man Produzierende und Verbrauchende sinnvoll zusammen?

Hier kommt die SAK (St.Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG) mit ihrer SAK Solarplattform ins Spiel: Als regionale Energiepartnerin begleiten wir Gemeinden, Unternehmen und Private und ermöglichen das Teilen von lokal produziertem Strom einfach und effizient.

Produzierende und Konsumierende können sich auf der SAK Solarplattform kostenlos registrieren und erhalten eine individuelle Empfehlung für die passende und für sie profitable Energiegemeinschaft. Je mehr mitmachen, desto schneller und sinnvoller können sich lokale Energiegemeinschaften bilden. Das stärkt die Region, fördert die Gemeinschaft und leistet einen wichtigen Beitrag zur Energiewende in der Ostschweiz. [www.sak.ch/energie-teilen](http://www.sak.ch/energie-teilen)

Expertin: Alexandra Asfour, Projektleiterin Energiegemeinschaften bei SAK (St.Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG).



Bettina Zimmermann:

**Krisenmanagement bedeutet  
Führungsverantwortung.**

# «Krisen können jeden treffen»

Cyberangriffe, geopolitische Spannungen, Lieferkettenrisiken und gesellschaftliche Konflikte wirken längst nicht mehr nur auf Konzerne. Auch KMU stehen zunehmend unter Druck. Bettina Zimmermann, CEO der GU Sicherheit & Partner AG in Wil, unterstützt seit Jahren Firmen in Krisensituationen. Wir haben sie gefragt: Was ist die beste Prävention?

Die aktuellen Entwicklungen haben deutliche Spuren hinterlassen. «Die Bedrohungslage für KMU hat sich in den vergangenen fünf Jahren verschärft und ist komplexer geworden», sagt Bettina Zimmermann. «Denken wir nur an die Corona-pandemie, die Energiemangellage, den Ukrainekrieg und die damit einhergehende hybride Kriegsführung mit Sabotageakten und Cyberangriffen. Dies alles trifft Unternehmen direkt oder indirekt.»

Zimmermann weiss, wovon sie spricht: Die CEO und Mitinhaberin der GU Sicherheit & Partner AG, Verwaltungsrätin und mehrfache Buchautorin berät seit 2009 Unternehmen und Behörden präventiv bei Krisenmanagement, Krisenkommunikation, Risk-, Business-Continuity- und Bedrohungsmanagement. Daneben begleitet sie Unternehmen in akuten Krisensituationen – bis heute waren das gegen 300 Fälle.

*«Alles, was wir sagen, ist wahr, aber nicht alles, was wahr ist, müssen wir sagen.»*

## Multikomplexe Krisen statt isolierter Vorfälle

Die internationale Vernetzung führe dazu, dass regionale Betriebe auch von Störungen in fernen Konfliktgebieten betroffen sind, etwa durch fehlende Rohstoffe, Probleme bei Zulieferern oder steigende Energiepreise, sagt Zimmermann. Immer häufiger werden KMU Opfer von Dominoeffekten, bei denen einzelne Störungen ganze Prozesse zum Stillstand bringen. Auch der Alltag in der Krisenbegleitung hat sich stark verändert. «Ein entscheidender Unterschied ist die Geschwindigkeit, die Reichweite und die Komplexität von Krisen», so Zimmermann. Früher blieb ein Ereignis oft lokal, heute kann ein Vorfall durch soziale Medien innert Minuten nationale Aufmerksamkeit erlangen. Zudem seien Krisen kaum mehr eindeutig zuzuordnen. «Wir erleben multikomplexe Krisen, in denen sich verschiedene Ebenen überlagern: technische, menschliche, kommunikative, gesellschaftliche und manchmal auch politische Faktoren.»

## Gesellschaftliche Spannungen wirken ins Unternehmen hinein

Zunehmend spürt Zimmermann interne Spannungen in Unternehmen. «Was sich in der Gesellschaft zeigt, spiegelt sich auch im Unternehmen.» Konflikte, Überlastung, Misstrauen oder Orientierungslosigkeit können eskalieren und

selbst zu Auslösern von Krisen werden. Besonders anspruchsvoll sind Situationen, in denen Mitarbeiter unterschiedliche politische Positionen an den Arbeitsplatz bringen und sensible Branchen zusätzlich belasten.

Wie Unternehmen mit der wachsenden Bedrohung umgehen, ist sehr unterschiedlich. Bettina Zimmermann erlebt gut vorbereitete KMU ebenso wie Betriebe, die Risiken zu lange ignorieren. «Es gibt Unternehmen, die sich der veränderten Welt bewusst sind und sich bestmöglich vorbereiten.» Gleichzeitig gebe es viele, die erkennen, dass Krisen jedes Unternehmen treffen können, unabhängig von Branche oder Grösse.

## Warum Krisenmanagement Chefsache ist

Häufig spielt Ressourcenknappheit eine Rolle, da Krisenmanagement selten eine Hauptaufgabe ist. «Krisenmanagement bedeutet Führungsverantwortung, ist Teil der strategischen Unternehmensentwicklung und zahlt auf das Konto der Reputation ein.» Unternehmer, die das Thema ernst nehmen, schaffen Widerstandsfähigkeit, die weit über technische Massnahmen hinausgeht.

Ihre Haltung, dass Krisenmanagement Chefsache ist, fasst Zimmermann so zusammen: «Krisenmanagement kann weder in der Prävention noch im Ereignis delegiert werden.» Die Geschäftsleitung muss das Thema tragen und im Ernstfall sichtbar Verantwortung übernehmen. Dazu gehört auch, gegenüber Mitarbeitern, Kunden oder Medien Stellung zu beziehen und Orientierung zu geben.

## Cyberangriffe als existenzielle Bedrohung

Besonders zu schaffen machen KMU derzeit Cyberangriffe. «Wir erleben eine Zunahme von Angriffen, die eine Verschlüsselung mit Lösegeldforderung, einen Datenabfluss und das Löschen der Backups zur Folge haben.» Seit Neuestem komme hinzu, dass Angreifer die Geschäftsleitung telefonisch unter Druck setzen. Die psychologische Belastung sei enorm, zumal viele KMU solche Situationen zum ersten Mal erleben.

In solchen Momenten stellt sich innert kurzer Zeit eine Vielzahl existenzieller Fragen. «Welche Systeme sind betroffen? Sind wir noch arbeitsfähig? Welche Daten wurden abgezogen? Wie informieren wir Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten?» Die Zeit drängt, denn Erpresser setzen meist enge Fristen. Viele Unternehmer unterschätzen, wie schnell sich ein Cyberangriff zu einer existenzbedrohenden Lage entwickeln kann.

## Kommunikation entscheidet über Vertrauen

Ein entscheidender Faktor im Ernstfall ist der Umgang mit Öffentlichkeit und Stakeholdern. «Eine offene und ehrliche Kommunikation ist ein sehr guter Weg», sagt Zimmermann.

# Gemeinsam Grosses bewegen

## Blättler Holzbau und Zurich

Drei Generationen, eine Vision für die Zukunft:  
Seit über 65 Jahren prägt Blättler Holzbau in Affeltrangen den Holzbau mit Innovation, Verlässlichkeit und familiären Werten. Aus einer kleinen Zimmerei wurde ein modernes Unternehmen mit 19'000 m<sup>2</sup> Produktionsfläche, das Massstäbe setzt. Geschäftsführer Joe Blättler sagt:

«Schon mein Grossvater durfte Grosses bewegen. Mein Vater hatte damals den Mut, das riesige Sägewerkareal zu übernehmen – heute sind wir bestens für die Zukunft gerüstet und führen die Vision mit Leidenschaft weiter.»

Für Blättler Holzbau ist Holz mehr als ein Baustoff: Es steht für Nachhaltigkeit und Qualität. Ob Holzsystembauten, Modulbauten oder Dachaufstockungen, jedes Projekt vereint traditionelles Handwerk mit modernster Technik. Die langjährige Treue von Mitarbeitenden und Kunden unterstreicht die Werte des Unternehmens.

Blättler Holzbau begleitet Bauherren von der Idee bis zur schlüsselfertigen Übergabe. Mit Erfahrung und Präzision sorgt das Unternehmen für reibungslose Abläufe und nachhaltige Werte – auch in der Immobilienentwicklung.

### Joe Blättler meint:

«Wir schätzen die proaktive Begleitung in allen Belangen. Uns ist wichtig, dass wir uns auf unser Kerngeschäft konzentrieren können und dabei Gewissheit haben, dass unsere Risiken anhand regelmässiger Risikoanalysen überprüft werden. Dazu kommt ein vielfältiges Angebot an Präventionsmassnahmen, welches uns zur Verfügung gestellt wird.»

[www.blaettler-holzbau.ch](http://www.blaettler-holzbau.ch) und [www.zurich.ch/pfister](http://www.zurich.ch/pfister)

### Eine starke Partnerschaft mit Zurich

Gemeinsam bewegen wir Grosses: Seit über 20 Jahren setzt Blättler Holzbau auf die Partnerschaft mit Firmenkundenberater Simon Schablon der Zurich Generalagentur Alex Pfister AG. Diese Partnerschaft ist geprägt von Vertrauen, Kompetenz und direktem Austausch. Besonders in den letzten Jahren war das umfassende Know-how seitens Simon Schablon – von Bauversicherungen bis hin zur Cyberversicherung – unverzichtbar. «Zurich steht uns immer zur Seite, auch im Schadenfall», betont Joe Blättler. Eine Partnerschaft, die Sicherheit und Zuverlässigkeit gewährt – heute und in Zukunft.



Joe Blättler

Simon Schablon



Fehler kann man auch mal zugeben, wichtig sei, Massnahmen zur Bewältigung transparent aufzuzeigen. Für heikle Situationen hält sie sich an einen Grundsatz: «Alles, was wir sagen, ist wahr, aber nicht alles, was wahr ist, müssen wir sagen.» Gerade bei Cyberangriffen kann eine unüberlegte Kommunikation zusätzlichen Schaden verursachen.

In ihrer Arbeit begegnet sie häufig grundlegenden Schwächen. «Eines der grösseren Probleme ist, dass Unternehmen wegschauen, anstatt hinzuschauen, und eine Krise oft zu spät als solche erkennen.» Warnsignale werden übersehen oder falsch gedeutet. Entscheidungen ohne Blick auf mögliche Folgewirkungen sind ein weiteres Muster. Viele Unternehmen werden erst dann wirklich aktiv, wenn der Schaden bereits eingetreten ist.

## *«Krisen sind heute multikomplex und erreichen durch soziale Medien rasch nationale Aufmerksamkeit.»*

### **Massgeschneiderte Sicherheitsmassnahmen statt Standardrezepte**

Investitionen in Sicherheit müssen sinnvoll und massgeschneidert sein. «08/15 Konzepte kosten vielleicht weniger, aber passen im Ereignis möglicherweise nicht und das kostet dann mehr.» Unternehmen sollten Szenarien definieren, Zuständigkeiten festlegen und praxistaugliche Notfallchecklisten entwickeln. Diese müssen praxistauglich sein und regelmäßig überprüft werden.

«Dazu gehören auch gut durchdachte Kontinuitätspläne, damit bei einem Ausfall geschäftskritischer Prozesse sofort passende Überbrückungsmassnahmen eingeleitet werden können.» Ein gut vorbereiteter Betrieb kann auch in schwierigen Situationen handlungsfähig bleiben.

Und wie soll ein funktionierendes Krisenmanagement aufgebaut werden? «Eine effektive Vorbereitung beinhaltet die Bildung eines Krisenstabes, das Festlegen der Führungsinfrastruktur und das Wissen um die Arbeitsweise eines Krisenstabes.» Die Mitglieder müssen entscheidungsfähig und mental belastbar sein. Jährliche Trainings sind unerlässlich. «Nur wer regelmässig trainiert, ist im Ereignis funktionsfähig.» Übungen ermöglichen zudem, Rollen zu klären und Abläufe einzubüben, bevor der Ernstfall eintritt.

### **Risikomanagement pragmatisch umsetzen**

Risikomanagement lasse sich in praktisch allen Betrieben pragmatisch umsetzen, ist Zimmermann überzeugt. «Auch ein kleines Unternehmen kann sich mal einen halben Tag Zeit nehmen und die wichtigsten Handlungsfelder definieren.» Danach sollten Risiken bewertet und dort, wo nötig, Minimierungsmassnahmen festgelegt werden. «Wer das tut, egal wie gross das Unternehmen ist, hat schon sehr viel in Sicherheit und Reputation investiert.» Entscheidend ist die regelmässige Aktualisierung, da sich Rahmenbedingungen und Bedrohungen laufend verändern.

Zum Schluss nennt Bettina Zimmermann drei Prioritäten für KMU in den kommenden zwölf Monaten. «Hinschauen anstatt wegschauen», sagt sie. Ausserdem solle man die geopolitische Lage aufmerksam verfolgen und Krisen frühzeitig antizipieren. Als dritten Punkt nennt sie Vorbereitung und Organisation: «Vorbereitet sein für den Ernstfall mit einem aufs Unternehmen angepassten Krisenmanagement und mit Telefonnummern von Partnern, die im Ernstfall unterstützen.»

**Text:** Stephan Ziegler

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

# «Sicherheit ist kein Produkt, sondern ein Prozess»

Cyberangriffe, Einbrüche und wirtschaftliche Unsicherheit fordern auch Ostschweizer KMU heraus. Gleichzeitig eröffnen Digitalisierung und künstliche Intelligenz völlig neue Möglichkeiten der Prävention. Thomas Schneider, Regionaldirektor der Securitas Ostschweiz, weiss, wie sich Unternehmen in einer zunehmend komplexen Welt schützen können.

## **Thomas Schneider, was beschäftigt unsere KMU bezüglich Sicherheit aktuell am meisten?**

Wir beobachten ein gestiegenes Sicherheitsbedürfnis insbesondere in der Kombination von physischer und digitaler Sicherheit. Viele Betriebe realisieren, dass klassische Einbruchschutzmassnahmen nicht mehr ausreichen, weil Cyberangriffe und Datenmissbrauch zunehmend reale wirtschaftliche Schäden verursachen. Das grösste Thema ist aktuell die Unsicherheit: Wie schütze ich mein Unternehmen ganzheitlich, ohne riesige Budgets? Genau hier setzen wir mit pragmatischen, risikobasierten Konzepten an, die Mensch, Technik und Organisation verbinden.

## **Viele kleinere Firmen sehen sich mit Einbrüchen, Cyberangriffen oder Vandalismus konfrontiert. Wie können KMU mit überschaubarem Aufwand ihre Sicherheit spürbar verbessern?**

Sicherheit beginnt immer bei der Sensibilisierung. Ein geschultes Team ist die beste Firewall. Schon kleine Massnahmen – wie klare Zutrittsregelungen, saubere Passwortpolitik oder die regelmässige Überprüfung von Abläufen – bringen enorm viel. Ergänzend können moderne Systeme wie vernetzte Alarmanlagen oder intelligente Videoüberwachung helfen, Risiken früh zu erkennen. Wichtig ist: Es braucht kein Hightech für alles, sondern gezielte, auf das Unternehmen abgestimmte Schritte. Bewährt haben sich nebst einer gründlichen Analyse der Ist-Situation auch Schulungen für das Personal in Themen, die nicht zur Kernkompetenz des jeweiligen Betriebes gehören, jedoch auf die Sicherheit massiven Einfluss haben können. Hier fördern wir gezielt die Wahrnehmung.

## **Sie sagten einmal, moderne Sicherheit sei «lösungs- statt produktorientiert». Wie hat sich dieses Verständnis in den letzten Jahren verändert?**

Früher stand oft das Produkt im Vordergrund – also eine Kamera, ein Sensor oder ein Patrouillendienst. Heute geht es darum, Probleme zu lösen: Wie verhindere ich Produktionsausfälle, Datendiebstahl oder Reputationsschäden? Dank Digitalisierung können wir Sicherheitslösungen viel stärker integrieren, zum Beispiel Videodaten mit Zutrittslogs oder Alarmmeldungen verknüpfen. So entsteht ein intelligentes Gesamtsystem, das Risiken erkennt, bevor sie entstehen. Die traditionellen

Bewachungsaufgaben sind heute viel stärker vernetzt und ermöglichen eine Schwerpunktanalyse aus dem Rückfluss der Reportings und den Feststellungen. Solche Mittel können das Leben von Sicherheitsbeauftragten vereinfachen und Probleme verhindern oder vermindern.

## ***«Viele KMU unterschätzen, wie interessant ihre Daten für Dritte sein können.»***

## **Künstliche Intelligenz hält auch im Sicherheitsbereich Einzug, etwa in der Videoanalyse oder Gefahrenprävention.**

### **Welche Chancen ergeben sich daraus konkret für KMU?**

KI kann uns helfen, Muster zu erkennen, die für das menschliche Auge vorerst unsichtbar bleiben – etwa untypische Bewegungen auf einem Gelände oder verdächtige Verhaltensmuster. Für KMU bedeutet das: präzisere Analysen, weniger Fehlalarme und eine viel effizientere Nutzung ihrer Ressourcen. Besonders spannend ist die Kombination aus KI und menschlicher Erfahrung, wenn etwa Algorithmen potenzielle Risiken identifizieren und unsere Mitarbeiter diese dann richtig bewerten. Generell erweitert die richtige Sensorik unsere menschliche Wahrnehmung, beispielsweise mit Wärmebildern, die bei Fahrzeugen frühzeitig Auffälligkeiten wie Hitzeentwicklungen aufzeigen.

## **Gleichzeitig wächst aber die Sorge, dass Algorithmen Fehlentscheide treffen oder zu übermässiger Überwachung führen.**

Diese Sorgen nehmen wir sehr ernst. Technologie darf nie Selbstzweck sein, sondern muss den Menschen schützen, nicht überwachen. Wir arbeiten ausschliesslich mit Systemen, die datenschutzkonform und transparent sind. Zudem bleibt die letzte Entscheidung immer beim Menschen. Wir kombinieren technologische Präzision mit menschlichem Verantwortungsbewusstsein. Nur so entsteht echte Sicherheit mit ethischer Integrität.



Thomas Schneider:

**Menschen  
schützen  
Menschen.**

**Mit «Robotics as a Service» bietet Securitas heute bereits Roboterlösungen an. Wo liegen die grössten Potenziale solcher Systeme?**

Roboter ergänzen den Menschen dort, wo Routineaufgaben oder gefährliche Situationen auftreten – etwa bei nächtlichen Kontrollgängen oder der Überwachung grosser Areale. Für KMU ist das interessant, weil sie so rund um die Uhr Präsenz gewährleisten können, ohne hohe Fixkosten. Unsere Lösungen sind modular; der Kunde mietet die Leistung, nicht den Roboter. Das macht moderne Sicherheit auch für kleinere Betriebe zugänglich. Ob solche Systeme zum Einsatz kommen können, hängt immer von den individuellen Gegebenheiten ab. Aber zukünftig werden immer mehr dieser technischen Helfer zur Verfügung stehen, davon bin ich überzeugt.

*«Es reicht nicht, wenn sich nur die Geschäftsleitung der Gefahren bewusst ist.»*

**Welche Sicherheitsrisiken haben für KMU in den letzten Jahren am stärksten zugenommen, und wo sehen Sie den grössten Handlungsbedarf in der Ostschweiz?**



Anzeige

Freitag, 16. Januar 2026

# SICHERHEIT UND STÄRKE IN TURBULENTEN ZEITEN

RHEINTALER WIRTSCHAFTSFORUM  
Das Original seit 1995

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

<b>Martin Pfister</b> Bundesrat, VBS	<b>Dr. Claudia Major</b> Sicherheitspolitische Expertin	<b>Prof. Dr. Ferdinand Dudenhofer</b> Automobilexperte	<b>Jens Breu</b> SFS GROUP AG	<b>Matthias Wolf</b> Kühne+Nagel AG
---	--	---	----------------------------------	--

**Patronat**  
**agv** Arbeitgeberverband Rheintal  
Für eine leistungsfähige Wirtschaft

**Hauptsponsoren**  
**ABACUS** Alpha RHEINTAL Bank

**IBDO helvetia** RLC

**Medienpartner**  
LEADER

Ich betrachte die Ostschweiz immer noch als eine sehr sichere Zone, in der insbesondere Themen rund um Produktionssicherheit und die Verhinderung von Störungen dominieren. Die grösste Zunahme sehe ich im Bereich Cyberkriminalität und Wirtschaftsspionage: Viele KMU unterschätzen, wie interessant ihre Daten für Dritte sein können. Gleichzeitig erleben wir mehr Vandalismus und teils Einbrüche, zukünftig wohl vermehrt in Kombination mit IT-Angriffen. Der Handlungsbedarf liegt also in der Vernetzung der Schutzmassnahmen: Physische und digitale Sicherheit müssen als Einheit verstanden werden. Das ist besonders für exportorientierte Ostschweizer Betriebe entscheidend und muss als Thema bei allen Angestellten verankert sein. Es reicht nicht, wenn sich nur die Geschäftsleitung der Gefahren bewusst ist!

#### **Und wie stark beeinflussen wirtschaftliche Unsicherheit, Energiepreise oder gesellschaftliche Spannungen die Sicherheitslage von Unternehmen?**

Je grösser die wirtschaftliche Unsicherheit, desto höher sehe ich die Anfälligkeit für Risiken – von internen Delikten bis zu Sabotage. Prävention ist deshalb wichtiger denn je. Sie kostet weniger als jeder Schadensfall. Sicherheit ist heute zwingender Bestandteil des Risikomanagements und damit ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor. Wer vorbeugt, handelt nicht nur verantwortungsbewusst, sondern betriebswirtschaftlich klug.

**Sicherheit ist Vertrauenssache. Wie gelingt es Securitas, dieses Vertrauen langfristig aufzubauen, insbesondere bei KMU, die nicht täglich mit Sicherheitsdienstleistern zusammenarbeiten?**

Vertrauen entsteht durch Nähe, Verlässlichkeit und Transparenz. Wir hören zuerst zu, bevor wir Lösungen anbieten. Unsere Mitarbeiter kommen aus der Region, kennen die Betriebe und sind oft über viele Jahre dieselben Ansprechpartner. Das schafft Kontinuität. Gerade im KMU-Umfeld ist Beziehungs-pflege wichtiger als jede Technologie. Am Ende zählt: Menschen schützen Menschen – mit Unterstützung modernster Mittel.

**Zum Schluss: Was raten Sie einem Unternehmer, der spürt, dass Sicherheit für seine Firma wichtiger wird, aber nicht weiß, wo er beginnen soll?**

Mein Rat: Machen Sie eine einfache Risikoanalyse. Schauen Sie, was im schlimmsten Fall passieren könnte und was davon wirklich existenzbedrohend wäre. Dann priorisieren Sie. Wir unterstützen KMU bei diesem Einstieg. Oft reicht ein unverbindliches Gespräch, um den richtigen Weg zu finden. Sicherheit ist kein Produkt, sondern ein Prozess, und jeder Schritt in die richtige Richtung zählt.

**Text:** Stephan Ziegler

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



# «Emotionale Intelligenz ist eine Führungsstärke»

Beim KMU-Tag 2025 drehte sich alles um das Thema «KMU bewegen – Power of Emotions». Im Interview erklärt Initiator Tobias Wolf, warum Emotionen in der Führung heute wichtiger sind denn je, welche Erkenntnisse die aktuelle Studie liefert hat und weshalb Schweizer KMU im Fühlen Nachholbedarf haben.

**Tobias Wolf, der KMU-Tag 2025 stand unter dem Motto «KMU bewegen – Power of Emotions». Warum fiel die Wahl auf dieses Thema?**

Die zunehmende Unruhe in Politik und Technologie bewegt viele KMU. Emotionale Intelligenz (EI) wird dabei immer mehr zur entscheidenden Führungskompetenz. Wir reden oft über Zahlen, Strategien und Technologien, aber selten über das, was Menschen wirklich antreibt. Dabei sind es Emotionen, die Motivation, Vertrauen und Kreativität überhaupt erst ermöglichen.

**Sie haben die Ergebnisse der diesjährigen KMU-Tag-Studie präsentiert. Was war das zentrale Ziel dieser Untersuchung, und was hat Sie persönlich an den Resultaten überrascht?**  
Unser Ziel war es, herauszufinden, wie Emotionen heute konkret in Führung und Unternehmenskultur von KMU gelebt werden und wie stark sie tatsächlich den Erfolg beeinflussen. Überrascht hat mich die grosse Lücke zwischen Bewusstsein und Umsetzung: Fast alle Führungskräfte erkennen die Bedeutung emotionaler Intelligenz an, aber nur rund vier Prozent der Unternehmen setzen sie gezielt als Führungsinstrument ein. Das zeigt: Wir wissen, dass Emotionen wichtig sind, aber wir wissen oft noch zu wenig, wie man sie bewusst in die Führung integriert.

*«Schweizer KMU sind stark im Machen, aber zurückhaltend im Fühlen.»*

**Über 70 Prozent der befragten Führungskräfte sehen Emotionen heute als deutlich wichtiger an als noch vor zehn Jahren. Wie erklären Sie sich diese Entwicklung?**

Je unvorhersehbarer die Welt wird, desto mehr suchen Menschen emotionale Orientierung. Früher konnten wir Stabilität planen, heute müssen wir sie gestalten – Tag für Tag. Emotionen sind dabei wie ein innerer Kompass. Sie helfen uns, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen, Vertrauen zu schaffen und Sinn zu stiften. Rationalität ist notwendig, aber Emotionen geben ihr Richtung.

**Gleichzeitig zeigt die Studie, dass sich 80 Prozent der Mitarbeiter auf unteren Führungsebenen nur schwach emotional ans Unternehmen gebunden fühlen. Wo sehen Sie die Hauptgründe dafür?**

Emotionale Bindung entsteht durch gemeinsame Zeit, echten Austausch und gegenseitige Wahrnehmung. In Zeiten von Home-Office und Digitalisierung, wo spontane Begegnungen seltener werden, nimmt auch die emotionale Nähe ab. Wenn Emotionen im Arbeitsalltag keinen Platz haben, entsteht Distanz – und genau das spüren die Mitarbeiter.

**Welche konkreten Massnahmen können KMU ergreifen, um die emotionale Bindung ihrer Teams zu stärken?**

Es beginnt mit Zuhören – nicht als Technik, sondern als Haltung. Wer versteht, was Mitarbeiter bewegt, kann gezielter führen und Vertrauen aufbauen. Zweitens sollten Emotionen sichtbar gemacht werden, etwa durch Feedbackrituale, Teamreflexionen oder das bewusste Feiern von Erfolgen. Und drittens sollten Führungskräfte lernen, über Gefühle zu sprechen, ohne dass es esoterisch wirkt. Emotionale Intelligenz ist keine Schwäche, sie ist eine Führungsstärke.

**Wie gut gelingt es Schweizer KMU heute, Emotionen als Führungsinstrument einzusetzen, und wo besteht Nachholbedarf?**

Schweizer KMU sind hervorragend im Machen, aber zurückhaltend im Fühlen. Sie leben Nähe und Verantwortung oft intuitiv, aber selten reflektiert. Die Kunst besteht darin, das Intuitive bewusst zu machen – Emotionen nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sie als strategische Ressource zu verstehen. Emotionale Kompetenz ist wie Muskelkraft: Sie wächst durch Übung, nicht durch Theorie.

**Der KMU-Tag lebt auch von Persönlichkeiten wie André Lüthi, Thomas Borer oder Joey Kelly. Welche Impulse aus diesen Referaten nehmen Sie besonders mit?**

Jeder hat einen anderen Aspekt betont, und das war das Schöne. André Lüthi hat gezeigt, dass Reisen immer auch eine Reise zu sich selbst ist – das spürt man auch in seinem Buch, das er zusammen mit Frank Baumann geschrieben hat. Thomas Borer hat deutlich gemacht, wie stark Emotionen auch die Politik prägen und warum Rationalität allein nie genügt. Und Joey Kelly war pure Energie. Er verkörpert, was passiert, wenn Leidenschaft auf Disziplin trifft. Diese Mischung aus Kopf, Herz und Tatkraft – das ist für mich der Spirit des KMU-Tags.



# Er wollte mehr. Ich konnte ihm das nicht bieten.

Wir coachen Führungskräfte – damit sie herausfordernde Situationen wie Lohngespräche souverän meistern. [obt.ch/hr-services](http://obt.ch/hr-services)



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



**Viele KMU stehen heute nicht nur vor emotionalen, sondern auch geopolitischen Herausforderungen. Wie beeinflussen diese Faktoren die Führungsrealität in Schweizer Unternehmen?**

Führung findet immer im Spannungsfeld von Fakten und Emotionen statt. Wir können die Krisen der Welt nicht kontrollieren, aber wir können steuern, wie wir ihnen begegnen. Mitarbeiter erwarten heute keine unfehlbaren Chefs, sondern glaubwürdige Menschen. Authentizität schafft Vertrauen – und Vertrauen ist in unsicheren Zeiten die stabilste Währung, die ein Unternehmen besitzen kann.

**Der KMU-Tag versteht sich als Netzwerkplattform. Welche Rolle spielt dieser persönliche Austausch in einer zunehmend digitalen Welt?**

Wir haben in den letzten Jahren gelernt: Ein Video-Call ersetzt keinen Händedruck. Digitale Tools mögen effizient und zeitsparend sein, aber Emotionen entstehen in Begegnungen – im echten Gespräch und hoffentlich auch im gemeinsamen Lachen. Darum ist der KMU-Tag mehr als eine Tagung, er ist ein Ort der Inspiration und des Austauschs.

*«Emotionale Kompetenz wächst durch Übung, nicht durch Theorie.»*

**Wenn Sie bereits heute einen Blick auf 2026 werfen: Welche Themen werden aus Ihrer Sicht an Bedeutung gewinnen?**

Die Unsicherheit wird auch 2026 nicht kleiner. Sowohl die geopolitische Lage als auch der technologische Wandel und der Generationenwechsel in vielen KMU werden uns weiter beschäftigen. Wir werden uns zudem stärker mit Fragen von Abhängigkeit, Freiheit und der Sicherung unseres Wohlstands auseinandersetzen müssen. Was uns 2026 wirklich bewegen wird, bleibt offen – das Thema legen wir im Frühjahr fest.



Der **Schweizer KMU-Tag** wird von zahlreichen langjährigen Partnern unterstützt. Hauptponsoren sind Abacus, OBT, Raiffeisen und Swisscom. Zu den Co-Sponsoren zählen unter anderem Schützengarten, Goba, Helsana und der Switzerland Innovation Park Ost.

Das Patronat übernehmen Economiesuisse, das Gewerbe St.Gallen, die IHK St.Gallen-Appenzell und der Schweizerische Gewerbeverband. Der nächste KMU-Tag findet am 23. Oktober 2026 statt.



**Schweizer  
KMU-Tag**

**Text:** Patrick Stämpfli

**Bilder:** Marlies Beeler-Thurnheer



Anzeige



Universität St.Gallen

Schweizerisches Institut für KMU  
und Unternehmertum

Gehen Sie neue Wege  
mit dem Intensivstudium  
KMU (DAS)

Mehr Infos zum HSG-Diplomprogramm in  
Führung und Management von Klein- und  
Mittelunternehmen finden Sie unter  
[kmuhsch.ch/das](http://kmuhsch.ch/das)



Urban Braun, Mitinhaber  
und Co-Geschäftsführer,  
GLAESER Mümliswil AG,  
Absolvent Intensivstudium  
KMU (DAS)



Innovative  
Impulse  
erhalten.





Die Glückssymbole gibt es als Armband, Ring, Anhänger, Halskette und Ohrring. Sie sind in mehreren Ausführungen erhältlich: mit Brillanten und ausgewählten Farbedelsteinen, in farbenfroher Keramik sowie in Gold.

# Glück, hautnah

Die Schmuckkollektion «Just Lucky» von Huber Fine Watches & Jewellery ist eine liebevoll gestaltete Auswahl an verschiedenen Glückssymbolen, die ihre eigene Geschichte erzählen.

## Marienkäfer

Marienkäfer vertilgen Blattläuse und Larven der Blattwespe. Früher glaubte man, die Jungfrau Maria habe sie geschickt, um die Pflanzen zu schützen. So wurde sie zu seiner Namensgeberin und der Käfer zum Symbol für Glück und Segen.

## Kleeblatt

Für Schutz und Wohlergehen steht auch das Kleeblatt; insbesondere, wenn es vier Blätter hat. Schätzungen zufolge kommt auf 10 000 dreiblättrige nur ein einziges vierblättriges Kleeblatt.

## Elefant

In Asien und Afrika gilt der Elefant als Glücksbringer; vorausgesetzt sein Rüssel zeigt nach oben. Ganesha, der hinduistische Elefantengott, symbolisiert höchste Weisheit und weisse Elefanten gelten als seltene, besonders verehrte Glücksboten.

## Glückspilz

Früher glaubte man, dass sich an Stellen, wo viele der roten, weiß gepunkteten Fliegenpilze wachsen, Feen und andere wohlwollende Fabelwesen versammeln. Erst im 19. Jahrhundert bezeichnete der Glückspilz einen Menschen, der Glück hat.

## Glückszahl

Zahlen haben etwas Magisches. Pythagoras von Samos soll sie als Bauplan des Universums betrachtet haben. Welche Zahl zur persönlichen Glückszahl wird, bleibt individuell.

## Goldfisch

Für den Goldfisch gilt der Blick nach Ostasien. Der chinesische Begriff für «Fisch» klingt ähnlich wie der Begriff für «Überfluss», «Fülle» und «Wohlstand». Dass Fische damit Reichtum und Glück verkörpern, liegt auf der Hand.

## Herz

Das Herz steht für Emotionen. Es hüpfst vor Freude, schlägt schneller vor Aufregung und strahlt, wenn wir lieben. Es steht für Liebe, Treue und Güte. Ein kleiner Glücksbringer, der uns erinnert, dem Herzen zu folgen.

Welches Symbol oder welche Zahl zum Glücksbringer wird, bleibt individuell. Deshalb können die Gäste bei Huber ihre persönlichen Glücksboten nach eigenen Wünschen gestalten lassen. Norman und Beryl Huber mit Team freuen sich, die Gäste mit ihrer selbst kreierten Schmuckkollektion zu inspirieren. Mit «Just Lucky» bringen sie auch die Philosophie ihres Familienunternehmens auf den Punkt, nämlich Menschen mit schönen Dingen eine Freude und damit Glücksmomente zu schenken. Und das schon seit rund 100 Jahren.



Bilder: Di Undercover, Huber – Just-Lucky-Kollektion.

# Ostschweizer KMU erfolgreich durch globale Krisen führen

US-Zollhammer, Energieengpässe, Pandemie – eine Krise jagt die nächste. Die Welt ist unvorhersehbar und unsicher geworden. Wie können KMU diese Herausforderungen nicht nur bewältigen, sondern als Chancen für langfristiges Wachstum und Stärke nutzen? Diese Frage steht im Zentrum des 17. Unternehmensspiegels der OST – Ostschweizer Fachhochschule.

«Beziehungen, Werte und Machtstrukturen, die sich über Jahrzehnte entwickelt hatten, werden über den Haufen geworfen», sagt Andreas Löhrer, Professor am Institut für Finance und Law an der OST – Ostschweizer Fachhochschule. In dieser zunehmend erratischen Welt sehen sich Unternehmen mit einer Vielzahl an Krisen konfrontiert, die ihre Existenz bedrohen könnten.

*Am Unternehmensspiegel  
Ostschweiz tauscht man sich  
über aktuelle Entwicklungen  
in der Praxisforschung aus.*

## Unternehmensführung im Fokus

«Die Auswirkungen dieser Krisen auf unsere lokalen KMU sind vielfältig», betont Andreas Löhrer. Eine davon ist, dass die Unternehmensführung stark in den Fokus rückt: «Die Mitarbeitenden erwarten Orientierung und Entscheidungen.»

Klar und transparent kommunizieren, gewohnte Denkmuster durchbrechen und hinterfragen, fundierte, aber schnelle Entscheidungen treffen – diese Fähigkeiten müssen Führungskräfte in Krisenzeiten an den Tag legen. «Eine Krise gibt immer auch die Gelegenheit, die Geschäftsstrategie zu überdenken und neue Chancen zu identifizieren. So kann das Unternehmen zukunftssicherer gemacht werden», sagt Andreas Löhrer.

## Resilienz als Wettbewerbsvorteil

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

## Einladung zum Unternehmensspiegel

Der Unternehmensspiegel Ostschweiz bietet Gewerbetreibenden und KMU die Möglichkeit, sich über aktuelle Entwicklungen in der Praxisforschung des ISM Instituts für Strategie und Marketing und des IFL Institut für Finance und Law der OST – Ostschweizer Fachhochschule auszutauschen. Unter dem Titel «Globale Ereignisse und die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen» finden die Veranstaltungen am 25. Februar 2026 am OST-Campus St.Gallen und am 12. März 2026 im Hotel zur Linde in Teufen statt.

Neben lokalen Unternehmen wird auch das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO am Unternehmensspiegel auf der Bühne vertreten sein: Martin Saladin, Vizedirektor und Leiter der Direktion für Standortförderung, in St.Gallen, und Simone Haeberli, Ressortleiterin KMU-Politik, in Teufen.

Prof. Andreas Löhrer, IFL Institut für Finance und Law  
Kompetenzzentrum Accounting und Corporate Finance.



## Unternehmensspiegel Ostschweiz

25. Februar 2026 in St.Gallen (an der OST – Ostschweizer Fachhochschule Campus St.Gallen), 12. März 2026 in Teufen, Hotel zur Linde (Lindensaal)

Text: Nora Lüthi  
Bild: zVg



# Zukunft Ostschweiz

Der internationale Handel wird mehr und mehr von Zöllen, Industriepolitik und Produktionsvorgaben erschwert. Was heisst das für die Ostschweizer Wirtschaft? Darüber diskutierten Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung am Konjunkturforum «Zukunft Ostschweiz» vom 17. November in der Olma-Halle 2.1.



[Zur Bildergalerie](#)





## Businessstag für Frauen

Die 18. Ausgabe des Businessstags für Frauen hat am 28. Oktober über 600 Gäste nach Vaduz gelockt. Referentinnen waren Liechtensteins Regierungschefin Brigitte Haas, Ex-Skirennprofi Tina Weirather, Haiforscherin Ornella Weideli und Leadership-Coach Leonie Gehler. Fotografiert im Vaduzer-Saal hat Daniel Schwendener.

Zur Bildergalerie



# Eröffnung Maserati St.Gallen

Am 25. Oktober wurde der neue Showroom von Maserati St.Gallen an der Rorschacherstrasse 89 in Mörschwil offiziell eröffnet. Fotografiert bei der Gargiulo Automobil AG für den LEADER hat Rebekka Grossglauser.



Zur Bildergalerie



# Startfeld Investors Day

Der Investors Day bietet als Match-Making-Event ausgewählten Start-ups unterschiedlicher Branchen in den Phasen Start-up und Wachstum sowie hochkarätigen Investoren die Gelegenheit, sich zu begegnen. Fotografiert am 11. November im Switzerland Innovation Park Ost für den LEADER hat Rebekka Grossglauser.

Zur Bildergalerie



# Wirtschaftsforum Thurgau

Zwischen Weltmachtverschiebung und Standortrealität: Was bedeuten globale Krisen für den Wirtschaftsstandort Schweiz? So lautete die Frage des Thurgauer Wirtschaftsforums, das am 13. November zum 28. Mal über die Bühne ging. Antworten gaben Christoph Frei, Magdalena Martullo-Blocher, Simon Michel, Marc Wallert und Christina Kehl. Fotografiert im Kongresszentrum Thurgauerhof in Weinfelden für den LEADER hat Rebekka Grossglauser.



Zur Bildergalerie



# Der Preis der Offenheit

Die Ostschweizer Handelskammern sprechen sich für die Weiterentwicklung der bilateralen Verträge mit der EU aus, ein nachvollziehbarer Entscheid aus Sicht der exportorientierten Wirtschaft. Stabilität, Rechtssicherheit, Marktzugang: Das sind starke Argumente, und sie treffen besonders auf eine Region zu, die mit Deutschland, Österreich und Liechtenstein so eng verflochten ist wie keine andere. Allerdings ...

Während die Wirtschaft auf Planbarkeit und offene Grenzen setzt, wächst in der Bevölkerung ein anderes Gefühl – das der Überforderung. Mehr Zuwanderung, mehr Verdichtung, mehr Druck auf Wohnraum, Verkehr und Infrastruktur. Der Dichtestress ist real, und er trifft gerade jene Kantone, die seit Jahrzehnten mit dem Versprechen von Lebensqualität, Raum und Nähe zu Natur und Arbeit werben.

*«Was alle angeht, können nur alle lösen.»*

Friedrich Dürrenmatt, Schweizer Schriftsteller (1921–1990)

Die Bilateralen III mögen ökonomisch sinnvoll sein, politisch sind sie riskant. Denn sie berühren gleich mehrere Reizthemen gleichzeitig: Migration, Lohnschutz, Rechtssouveränität. Mit der «dynamischen Rechtsübernahme» rückt die Schweiz noch näher an die EU heran und nimmt damit bewusst in Kauf, dass künftig Brüssel (oder ein Schiedsgericht nach EU-Vorgabe) mitbestimmt, wie weit unsere Gesetzgebung geht. Auch wenn man das in den Stellungnahmen der Handelskammern gerne relativiert: Mehr Integration heisst immer auch weniger Selbstbestimmung.

Die Ostschweizer Wirtschaft hat ein legitimes Interesse an verlässlichen Rahmenbedingungen. Doch zwischen Standortpolitik und Staatsautonomie verläuft eine Linie, die man nicht beliebig verschieben sollte. Wer Marktzugang fordert, muss auch sagen, was er dafür hergibt. Und wer die Vorteile der Personenfreizügigkeit betont, darf die sozialen und infrastrukturellen Kosten nicht verschweigen. Darum ist für mich eines klar: Wenn das Volk über die Bilateralen III abstimmt, braucht es zwingend auch das Ständemehr. Denn dieses Thema betrifft die Schweiz als Ganzes, nicht nur die urbanen Zentren. Gerade die kleinen und ländlichen Kantone tragen die Folgen einer stärkeren Zuwanderung und einer dichten Regulierung besonders spürbar. Föderalismus bedeutet, dass auch diese Stimmen Gewicht haben. Die Schweiz ist erfolgreich geworden, weil sie eigenständig denkt, pragmatisch handelt und den Mittelweg sucht. Gerade deshalb wäre es unklug, sich in eine Richtung zu binden, die zwar ökonomisch bequem, aber politisch folgeschwer ist, ohne die ganze Schweiz hinter sich zu wissen.

Stephan Ziegler, LEADER-Chefredaktor



## LEADER

10/2025

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

<b>Verleger:</b>	Natal Schnetzer
<b>Chefredaktor:</b>	Stephan Ziegler, Dr. phil. I <a href="mailto:sziegler@metrocomm.ch">sziegler@metrocomm.ch</a>
<b>Autoren :</b>	Philipp Landmark, Beni Würth, Patrick Stämpfli, Stephan Ziegler, Barbara Gygi, Michael Götte, Robert Nef, Nora Lüthi, Sven Bradke, Michael Kummer, Alexandra Asfour, Roland Rino
<b>Büchel,</b>	Natal Schnetzer, Stefan Schneider
<b>Fotografie:</b>	Marlies Beeler-Thurnheer, Gian Kaufmann, Rebekka Grossglauer, Leo Boesinger, Fabian Häfeli, David Bohmann, Daniel Schwendener, iStock, Pixabay, 123RF, zVg
<b>Gestaltung:</b>	Robert Di Falco <a href="mailto:rdifalco@metrocomm.ch">rdifalco@metrocomm.ch</a>
<b>Herausgeberin, Redaktion und Verlag:</b>	MetroComm AG Bahnhofstrasse 8 CH-9000 St.Gallen Tel. 071272 80 50 Fax 071272 80 51 <a href="http://www.leaderdigital.ch">www.leaderdigital.ch</a> <a href="http://www.metrocomm.ch">www.metrocomm.ch</a> <a href="mailto:leader@metrocomm.ch">leader@metrocomm.ch</a>
<b>Geschäftsleitung:</b>	Natal Schnetzer <a href="mailto:nschnetzer@metrocomm.ch">nschnetzer@metrocomm.ch</a>
<b>Verlags- und Anzeigenleitung:</b>	Oliver Iten <a href="mailto:oiten@metrocomm.ch">oiten@metrocomm.ch</a>
<b>Marketingservice, Abverwaltung:</b>	Fabienne Schnetzer <a href="mailto:info@metrocomm.ch">info@metrocomm.ch</a>
<b>Abopreis:</b>	CHF 61.50 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>Produktion:</b>	Ostschweiz Druck AG, CH-9300 Wittenbach

Die mit «Profil» gekennzeichneten Beiträge sind Sponsored Content.

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

ISSN 1660-2757



# BILDUNG IST

AUCH

# LERNRAUM

LERNEN. VERSTEHEN. UMSETZEN.

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



PATEK PHILIPPE  
GENEVE

BEGINNEN SIE IHRE EIGENE TRADITION

ENTDECKEN SIE DIE  
WELT VON PATEK PHILIPPE  
BEI HUBER



FÜR WEITERE INFORMATIONEN RUFEN  
SIE UNS BITTE UNTER +423 237 1402

---

HUBER

---

[WWW.HUBER.LI](http://WWW.HUBER.LI)