AXA
Sicherheit und Rendite und gleichzeitig von Steuervorteilen profitieren?
Jetzt Vermögensplan SmartFlex kennenlernen:

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

LEADER

DAS OSTSCHWEIZER UNTERNEHMERMAGAZIN

leaderdigital.ch
September 8 / 2025
Preis CHF 8.50
24. Jahrgang

Barbara Denk und Karl Müller:
Sponsoring zwischen Herz und Strategie

Neue Unternehmergeneration
Sinn kommt vor Gewinn

Fokus Consulting
«Leadership ist kein Ort für Egos»

Ursulina Kölbener
Digitalisierung im Doppelspur-Modus

Geplant für uns.
Gebaut für Sie.
www.dd-immo.swiss
D+D IMMOBILIEN

PORSCHE

Der Einzige seiner Art.

DER NEUE 911 TURBO S.
JETZT BEI UNS BESTELLBAR.

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

911 Turbo S Coupé (WLTP): Kraftstoffverbrauch kombiniert: 11.7 – 11.5 l/100 km,
CO2-Emissionen kombiniert (WLTP): 266 – 262 g/km, Effizienzklasse (WLTP): G; Status: 09/2025

Und das im Thurgau!

Der Thurgau greift zum grossen Hebel: Mit 79 zu 34 Stimmen beauftragt der Grosse Rat ein Kantonsreferendum gegen die bundesweite Individualbesteuerung und erklärt damit faktisch, am heutigen Splitting festhalten zu wollen. «Zu teuer, zu kompliziert, zu viel Bürokratie», heisst es. Man verweist auf IT-Kosten, zusätzliche Dossiers, mehr Personal. Kurz: Man schaut auf die Staatskasse. Statt auf das Wohl der Bürger.

Die Individualbesteuerung ist nicht «moderne Mode», sondern überfällige Systempflege. Sie beendet die Heiratsstrafe auf Bundesebene, setzt klare Erwerbsanreize und behandelt Erwachsene als das, was sie sind: eigenständige Steuerpflichtige – unabhängig vom Zivilstand. Wer arbeitet, soll den Ertrag seines zusätzlichen Pensums sehen und nicht in Progressionsfallen geraten. Die vorgebrachten Einwände klingen beeindruckend, sind es aber nur kurzfristig. Ja, die Umstellung kostet. Ja, es braucht IT, Prozesse, Schulungen. Aber das sind einmalige Investitionen in ein System, das danach fairer, günstiger und leistungsfreundlicher ist. Ein Staat, der Reformen mit dem Hinweis auf Umstellungskosten bremst, schiebt die Rechnung den Bürgern zu. Weniger Steuern beim einzelnen Bürger hingegen bedeuten einen schlankeren Staat, mehr verfügbares Einkommen und Rückenwind für Konsum, Sparen und Investitionen. Das stärkt auch im Thurgau das Rückgrat der Wirtschaft: die KMU.

Auch der Bürokratievorwurf ist schief: Eine moderne Verwaltung digitalisiert Dossiers, automatisiert Plausibilitäten und entlastet Mitarbeiter. Wer heute Bewerbungen, Krankenkassen oder Bankgeschäfte digital bewältigt, kann auch eine eigene Steuererklärung ausfüllen.

Politisch ist das Kantonsreferendum mehr Symbolik als Lösung. Acht Kantone werden sich wohl finden, danach entscheidet die Schweiz. Entscheiden sollte sie über Prinzipien, nicht über Ängste: Gerechtigkeit, Leistungsanreize, Teilhabe am Arbeitsmarkt, Kaufkraft. Wer Verantwortung gross schreibt, stärkt die Bürger – nicht die Bürokratie. In diesem Sinn liegt der Thurgau mit seinem Reflex, vor allem die eigenen Finanzen zu schützen, kreuzfalsch.

Natal Schnetzer, Verleger

Anzeige

COFOX Office
Bürotechnik für schlaue Füchse

Eine COFOXBOX, weniger Geräte

Alle reden von Effizienz und Nachhaltigkeit. Aber was heisst das eigentlich im Büroalltag? Unsere eigens entwickelte COFOXBOX ist die Antwort darauf.

- Schluss mit Chaos und Doppelspurigkeiten
- Effizienz und Sicherheit beim Scannen Ihrer Dokumente
- Optimierung aller Dokumentenworkflows
- Nachhaltige Reduktion von Toner- und Papierverbrauch
- Im Flatrate-Abo ab CHF 39.90 / Mt.

Unsere Softwarelösung verbessert den Workflow in Ihrem Büro, indem sie Effizienz und Nachhaltigkeit zusammenbringt. Wir unterstützen Sie persönlich bei der Implementierung:

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

St. Gallen | Zizers | Scuol | Schaffhausen

cofox.ch/cofoxbox

Sia Abrasives streicht 28 Stellen

Die Schleifmittelproduzentin Sia Abrasives Industries AG hat 28 Angestellten die Kündigung ausgesprochen. Das Frauenfelder Unternehmen begründet den Schritt mit der anhaltend schwierigen Marktsituation und will mit dem Stellenabbau die Zukunft des Betriebs sichern.

Die gesamte Schleifmittelbranche befinde sich seit geraumer Zeit in einer Stagnation, eine deutliche Verbesserung sei auf längere Sicht nicht absehbar. Trotz kontinuierlicher Arbeit an Neuheiten und Innovationen könne das Unternehmen den Markt derzeit nur eingeschränkt beeinflussen, sagte es zum «St.Galler Tagblatt».

Von den Kündigungen betroffen sind überwiegend Mitarbeiter aus dem Verwaltungsbereich verschiedener Abteilungen. Sie erhalten Unterstützung bei der Stellensuche, unter anderem durch Outplacement-Angebote, Workshops und Einzelcoachings. Zudem sieht ein Sozialplan finanzielle Entschädigungen nach Dienstalter vor.

Weitere Entlassungen seien derzeit nicht geplant, teilt das Unternehmen mit. Jede frei werdende Stelle aufgrund natürlicher Abgänge werde jedoch sorgfältig geprüft.
Sia Abrasives beschäftigt in Frauenfeld rund 350 Menschen und gehört seit 2008 zur Bosch-Gruppe. Der letzte grosse Stellenabbau erfolgte 2015, als die Konfektion geschlossen und nach Osteuropa und Deutschland verlagert wurde, was damals etwa 260 Stellen betraf.

Text: Stephan Ziegler
Bild: zVg

Inhalt

10 Spotlight
Wichtiges in Kürze

12 Verbandelt
Auf einen Kaffee mit Stefan Frei

17 Vernetzt
Im Chat mit Thomas Hutter

18 east#digital
Die Ostschweiz 2.0

20 Schwerpunkt Neue Unternehmergeneration
Sinn kommt vor Gewinn

38 Barbara Denk und Karl Müller
Sponsoring zwischen Herz und Strategie

44 Stefan Germann
Hightech-Fasern aus St.Gallen erobern den Globus

48 Tobias Wolf
«Made in Sennwald» bleibt das Erfolgsrezept

52 Christoph Franzen
Wachstum mit Geschmack

54 Luca Graf
«Wir wollen zum führenden Logistik-Tech-Player Europas werden»

58 Matthias Bach
Das Detail, das Fenster besser macht

62 Walter Looser
Präzision aus Heerbrugg für die ganze Welt

66 Markus Bänziger und Jérôme Müggler
2,4 Milliarden auf der Kippe

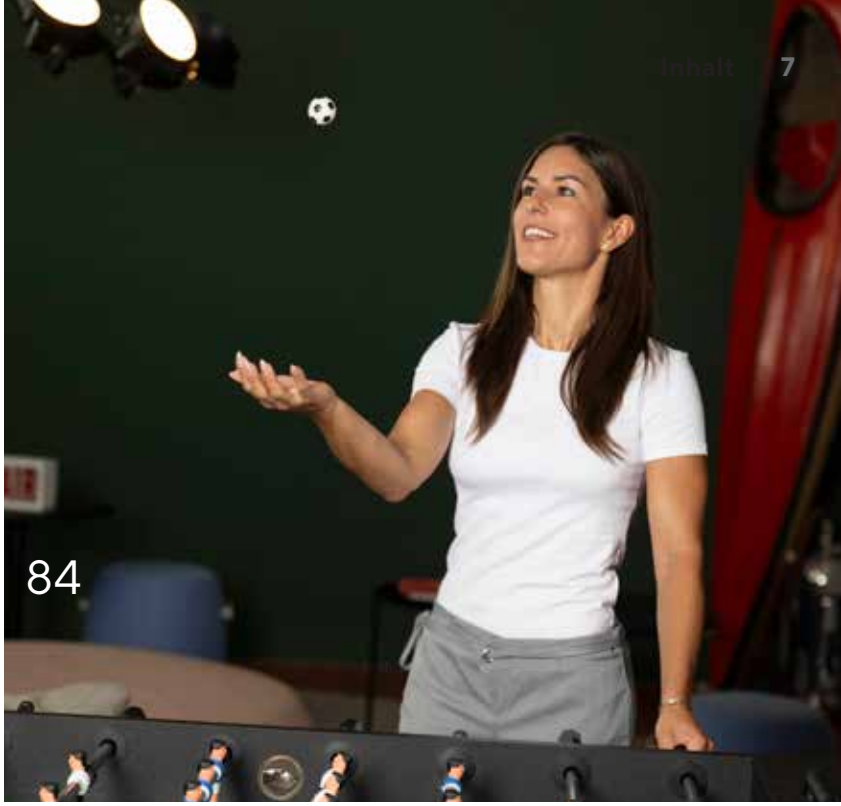
70 Ursulina Kölbener
Digitalisierung im Doppelspur-Modus

80 Fokus Consulting
«Leadership ist kein Ort für Egos»

103 Vorschau
WTT Young Leader Award

104 Rückblick
Kaufmann Oberholzer, Kiwanis Convention, Inspiration-Day OST, Forum für Finanzmanagement ProOst, Immo Vision, Tag des Gründens

114 Schlusspunkt
Leistung



Anzeige

Mehr
als Reinigung.
Easy.
Mehr auf pronto-ag.ch

pronto
Wir verstehen mehr als Reinigung.

Alles, was recht ist

Stärkere Rechte bei Baumängeln

Der Bundesrat setzt auf den 1. Januar 2026 Anpassungen im OR und im ZGB in Kraft, welche die Rechte von Bauherren und Immobilienkäufern stärken.

Künftig besteht ein unabdingbarer Anspruch auf unentgeltliche Nachbesserung von Baumängeln an Bauten, die für den persönlichen oder familiären Gebrauch bestimmt sind. Dieser Anspruch gilt sowohl im Werkvertrag als auch beim Grundstückkauf, wenn es sich um Neubauten handelt, also solche, die noch zu erstellen sind oder in den letzten zwei Jahren erstellt wurden.

Bei der Mängelrüge gilt statt «sofort» neu eine Frist von 60 Tagen. Diese läuft ab Ablieferung (offene Mängel) bzw. ab Entdeckung (versteckte Mängel) – selbst wenn die SIA-Norm 118 übernommen wird. Eine vertragliche Verkürzung ist ausgeschlossen. Damit wird ein Fallstrick beseitigt, der regelmässig zum Verlust von Ansprüchen führte. Und: Nach bisheriger Rechtsprechung galt eine Ersatzsicherheit nur dann als «hinreichend», wenn sie wie das Bauhandwerkerpfandrecht zeitlich unbeschränkt Verzugszinsen deckte. Die Revision präzisiert nun, dass es genügt, wenn sie nebst der Forderungssumme Verzugszinsen für zehn Jahre abdeckt.

Die Revision bringt erhebliche Verbesserungen: längere Rügefristen, zwingende Nachbesserung, klarere Regeln. Unternehmer und Verkäufer sollten ihre Vertragsvorlagen prüfen, da Freizeichnungsklauseln künftig unwirksam sind. Wichtig bleibt für Bauherren: Mängel sorgfältig dokumentieren und innert 60 Tagen rügen.

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

Klartext von Pascal: Noch mehr Bürokratie?

Die USA haben den Zollhammer fallen lassen: 39 Prozent Strafzoll auf Schweizer Produkte. Härter trifft es kein anderes europäisches Land. Doch statt selbstbewusst zu reagieren, fallen viele Politiker in gewohnte Muster zurück: Sie schauen nach Brüssel.

Ausgerechnet mehr EU-Bürokratie soll die Antwort auf amerikanische Strafzölle sein. Wer so denkt, hat nichts verstanden: Die EU-Turbos reden von «Bilateralen III». Doch selbst nach EU-Recht handelt es sich nicht um bilaterale Verträge, sondern um Assoziierungsverträge. Also nicht Verträge auf Augenhöhe, sondern Anbindungsverträge – das Ende des bilateralen Wegs.

Die Folgen wären verheerend: Statt Schutz vor Zöllen brächten sie uns auf einen Schlag eine Flut von neuen EU-Vorschriften, die automatisierte Übernahme neuer EU-Vorschriften (die in Brüssel am Fliessband produziert werden), die Unterstellung unter fremde Richter und Milliardenzahlungen.

Schon heute leidet die Wirtschaft unter immer mehr Vorschriften, die wir von der EU übernehmen. Denken wir nur an Datenschutzerklärungen, Nachhaltigkeitsberichte, Gleichstellungsanalysen, Sorgfaltspflichten bei Konfliktmineralien etc. Jede neue Vorschrift verteuert unsere Produkte, schwächt unsere Konkurrenzfähigkeit und bläht unsere Verwaltungen weiter auf.

Geradezu absurd ist, dass die EU-Turbos die neuen Verträge als «wirtschaftliche Notwendigkeit» verkaufen. Dabei steht mittlerweile fest, dass der Nutzen der Bilateralen massiv überschätzt wurde, ja selbst deren Wegfall volkswirtschaftlich vernachlässigbar wäre. Die vom Bund in Auftrag gegebene Ecoplan-Studie belegt das deutlich. Mit anderen Worten: Wir bezahlen mit Souveränitätsverlust, Regulierungswachstum und Milliarden von Steuerfranken – und erhalten fast nichts zurück.

Die Schweiz war immer dann erfolgreich, wenn sie ihren eigenen Weg mutig und selbstbestimmt ging. Unsere Antwort auf den Zollhammer muss deshalb lauten: Stärkung der Unabhängigkeit, Entlastung im Inland, Freihandelsabkommen mit dem Ausland. Eine Anbindung an die EU wäre hingegen fatal – sie würde das Erfolgsmodell Schweiz zerstören.

Pascal Schmid, Nationalrat TG (SVP)

Häfeli wird CEO
Nach einem Jahrzehnt herausragender Führungsarbeit wird Johannes Wick Ende 2025 von seiner Position als CEO Grains & Food zurücktreten, um eine neue strategische Position innerhalb von Bühler zu übernehmen. sein Nachfolger wird Mike Häfeli.

Frei wird Fraktionspräsident
Raphael Frei übernimmt ab dem 1. Oktober das Präsidium der FDP-Kantonsratsfraktion. Nach neun Jahren als Parteipräsident konzentriert er sich künftig auf die Vertretung und Mehrheitsfindung bürgerlich-freisinniger Lösungen im Kantonsrat.

Allgaier und Kern im Finale
20 Organisationen und neun Einzelpersonen sind für den Final des «Digital Economy Award 2025» am 13. November im Hallenstadion Zürich nominiert. Darunter sind auch die beiden Ostschweizerinnen Nathalie Kern (OST) und Alexandra Allgaier (HSG).

Braunwalder führt Thurgau Tourismus
Bei Thurgau Tourismus gab es einen Führungswechsel: Der langjährige Geschäftsleiter Rolf Müller übernahm per 1. September 2025 das Präsidium. Seine Nachfolge tritt Adrian Braunwalder an, der seit mehreren Jahren Teil der Geschäftsleitung ist.

Fengler unter den Finalisten
Mit Martin Fengler, Gründer und CEO der Meteomatics AG aus St.Gallen, zählt auch ein Vertreter aus der Ostschweiz zu den Finalisten des Programms «EY Entrepreneur Of The Year 2025 Switzerland». Die Jury nominierte ihn in der Kategorie «Visionary Entrepreneurs».

Kopf des Monats

An der Jahresversammlung von EconomieSuisse vom 5. September wurden 13 neue Vorstandsmitglieder gewählt. Unter ihnen befindet sich auch Nicolas Härtsch, CEO der Varioprint AG aus Heiden und Vorstandsmitglied der IHK St.Gallen-Appenzell.

Seit Sommer 2020 ist Nicolas Härtsch (*1984) CEO und Mitinhaber der Varioprint AG. Er führt und entwickelt die stark international ausgerichtete Leiterplattenherstellerin aus Heiden, die in ihrer Branche zu den weltweit führenden Unternehmen gehört.

Daneben ist der überzeugte Unternehmer in weiteren Unternehmen als Präsident oder Mitglied des Verwaltungsrats tätig (Flawa AG, Osterwalder- oder Lohmann & Rauscher-Gruppe).

Im Frühling 2024 wurde Härtsch zum Präsidenten des Vorstandes von Industrie AR gewählt und zudem als Mitglied des Vorstandes der IHK St.Gallen-Appenzell. Er hat an der HSG Rechtswissenschaft studiert und besitzt das Anwaltspatent.

In seiner Freizeit verbringt der Flawiler bevorzugt Zeit mit seiner Familie oder mit sportlichen Aktivitäten wie Tennis, Laufen oder Rennradfahren.

Bereits im Vorstand vertreten ist IHK-Vizepräsident Stefan Scheiber, CEO der Bühler Group, der als Vertreter von Swissmem Einsitz hat. Mit Nicolas Härtsch wird die Stimme der Ostschweiz innerhalb des wichtigsten Schweizer Wirtschaftsdachverbandes weiter gestärkt.

Spotlight

Galenica übernimmt «Labor Team»

Galenica hat die Übernahme der Diagnostics Group GmbH aus Goldach und damit der Labor-Team-Gruppe, einer der führenden Schweizer Diagnostik-Dienstleisterinnen, abgeschlossen. Nach der Zustimmung der Eidgenössischen Wettbewerbskommission wurde die Transaktion am 9. September 2025, rund zwei Monate nach Bekanntgabe der Übernahme, vollzogen.

Dietsche übernimmt Preisig

Per Mitte September 2025 hat die Hugo Dietsche AG aus Kriessern die Preisig AG übernpmmen. Das in Teufen ansässige Bauunternehmen wird unter gleichem Namen und mit der bisherigen Führung weitergeführt.

Preis der Thurgauer Wirtschaft 2025 geht an Sky-Frame

Der Thurgauer Wirtschaftspreis geht 2025 an das Unternehmen Sky-Frame. In feierlichem Rahmen erfolgte die Preisverleihung am 4. September vor Gästen aus Politik und Wirtschaft an den weltweit führenden Anbieter von rahmenlosen Schiebefenstersystemen am architektonisch herausragenden und markanten Hauptsitz in Frauenfeld.

Lüchinger Metallbau regelt Nachfolge

Thomas Züger und Leslie Marquart, zwei erfahrene Mitarbeiter, übernehmen ab dem 1. Januar 2026 die operative Geschäftsleitung in Kriessern. Brigitte Lüchinger übernimmt das Verwaltungsratspräsidium und bleibt operativ tätig, Stefan Lüchinger wirkt weiterhin im Verwaltungsrat mit und bleibt ebenfalls operativ tätig.

Spar Schweiz ist verkauft

Die südafrikanische Spar Group Ltd. verkauft die Spar-Gruppe Schweiz mit Hauptsitz in St.Gallen an die Basler Tannenwald Holding AG. «Mit der Übergabe schlagen wir ein neues Kapitel in einer beinahe 300-jährigen Geschichte auf», sagt Reto Suhner, Interims-CEO und langjähriger CFO der Spar-Gruppe Schweiz.

«Die neuen Eigentümer sind lokal verankert und im Spar-Geschäft versiert. Dieser Übergang steht für Vertrauen in die Schweizer Wirtschaft, für Stabilität und für neue Chancen.»

Im Rahmen des Besitzerwechsels ist Gary Alberts als CEO zurückgetreten. Suhner führt das Unternehmen interimistisch, während André Scherrer als neuer COO in die Geschäftsleitung eintritt.

Für Mitarbeiter, Franchisepartner und Lieferanten bleibe die Richtung klar, sagt Suhner: «Unsere bekannten Formate wie Eurospar, Spar, Spar-Express, Spar-Mini, TopCC und Maxi/// bleiben bestehen. Das Tagesgeschäft läuft wie gewohnt weiter, Qualität und Verlässlichkeit bleiben unsere entscheidenden Werte.»

Berlin startet mit U-Bahn-Wagen von Stadler in die Zukunft

Am 8. September 2025 haben die Berliner Verkehrsbetriebe gemeinsam mit Hersteller Stadler den Fahrgastbetrieb mit den U-Bahnen der neuesten Generation aufgenommen. Auf der U2 ging am Vormittag der erste Zug der Baureihe JK auf Premierenfahrt.

FS Partners wird Teil der Valtus Group

Der Herisauer Spezialist für CFO- und Finance-Interim-Management schliesst sich mit dem globalen Marktführer Valtus aus Paris zusammen. Kunden von FS Partners erhalten damit Zugang zu neuen Dienstleistungen und einem internationalen Netzwerk – bei gleichbleibender Betreuung durch das bewährte Team vor Ort.

Ein Stück Tisca rollt über amerikanische Highspeed-Gleise

Beim Start der Acela-Next-Generation-Highspeed-Züge von Amtrak zwischen Boston, New York und Washington D.C. ist auch das Appenzeller Unternehmen Tisca mit an Bord. Das Traditionshaus aus Bühler liefert die textilen Bodenbeläge für die neuen Züge – gefertigt aus recycelten, nachhaltigen Materialien und entwickelt für höchste Strapazierfähigkeit und Langlebigkeit im Hochgeschwindigkeitsbetrieb.

Baumer übernimmt X-Sensors AG

Baumer baut seine Position in der Kraft- und Dehnungsmessung aus. Zum Start der «Sindex» in Bern gibt der Frauenfelder Sensorspezialist die Übernahme der Diessenhofener X-Sensors AG bekannt. X-Sensors entwickelt und produziert seit 25 Jahren hochpräzise Kraft- und Dehnungssensoren für führende OEMs in Spezialapplikationen.

Kurz kommt nach Vaduz

Am 12. November 2025 findet in Vaduz der Business-Event «Wirtschaftswunder» statt. Unter dem Motto «Baustelle Zukunft» stehen politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen im Fokus. Mit dabei ist auch der ehemalige österreichische Bundeskanzler und KI-Unternehmer Sebastian Kurz.

Mubea stellt wohl Produktion in Arbon ein

Die Mubea Präzisionsstahlrohr AG in Arbon hat ein erneutes Konsultationsverfahren eröffnet. Geprüft wird die mögliche Einstellung der Produktion im Verlauf des ersten Halbjahres 2026. Dies hätte den Abbau von

LEADER digital

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

Sie können Ihre Veranstaltung selbst auf **leaderdigital.ch/news/agenda** eintragen. Damit wird die LEADER-Webseite zum One-Stop-Shop für News, Jobs und Events aus der wirtschaftlichen Ostschweiz. Voraussetzungen für einen Eintrag sind: Veranstaltungsort in der Ostschweiz (SG, AR, AI, TG, FL), öffentliche Veranstaltung mit noch freien Plätzen, wirtschaftsnahe Themen.

«Miese Spiele passieren, miese Referate sollte man vermeiden»

In der Rubrik «Verbandelt» trifft sich der LEADER mit den Geschäftsführern der kleinen und grossen Ostschweizer Wirtschaftsverbände, Vereinen und Organisationen auf einen Kaffee. Heute dabei: Stefan Frei, Präsident des Club 2000.

Stefan Frei, was hat Sie gereizt, das Präsidentenamt im Club 2000 zu übernehmen – und was hat Sie am meisten überrascht?
Geplant war das nicht – ich bin für einen Freund eingesprungen, der verhindert war. Als früherer Vizepräsident fühlte ich mich dem Club 2000 gegenüber verpflichtet. Nach einigen Gesprächen und ein paar schlaflosen Nächten war ich bereit, das Amt zu übernehmen. Überrascht haben mich im Nachhinein die vielen Glückwünsche und die spürbare Dankbarkeit aus dem Kreis der Mitglieder. Das tut gut und motiviert.

Was macht für Sie den Reiz dieses Gönnerclubs aus – die Nähe zum Spitzensport oder das Netzwerk im Hintergrund?
Es sind vor allem die bereichernden Begegnungen mit Menschen aus anderen Berufen und mit anderem Erfahrungshorizont. In meinem Alltag als noch berufstätiger Arzt ist das Umfeld recht klar definiert – da sind Anlässe, die den Horizont erweitern, besonders willkommen. Die Nähe zum Spitzensport soll im Clubleben künftig wieder stärker verankert werden – ganz im Sinne unserer fast 40 Jahre alten Gründungs-DNA. Unsere rund 450 Mitglieder schätzen das Networking, stehen aber auch weiterhin hinter dem finanziellen Sponsoring. Das ist für Handball Otmar nach wie vor essenziell.

Der Club 2000 bringt Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zusammen. Wie würden Sie den Spirit in einem Satz beschreiben?
Wir pflegen Geselligkeit und Freundschaft am Horizont erweiternden «Stammtisch», wir unterstützen uns gegenseitig und wir helfen dem Handball, national mitspielen zu können.

Club 2000
9000 St.Gallen
+41 78 606 51 57
www.club2000sg.ch

Wenn Sie ein Club-Event der letzten Jahre nochmals erleben könnten – welches wäre das?
Da gibt es mehrere: unvergessliche Skitage, Treffen mit Politikern wie Gregor Gysi oder Karl-Theodor zu Guttenberg, persönliche Gespräche mit Kennern globaler Konflikte. Besonders eindrücklich bleiben aber die Begegnungen mit Wolfgang Beltracchi, dem «Jahrhundert-Bilderfälscher».

Sie sind Nachfolger von Patrick Stach. Gab es einen Ratschlag, den Sie bis heute beherzigen?
Patrick hat bewusst auf Ratschläge verzichtet – vielleicht auch im Wissen, dass ich nicht zum ersten Mal ein zivilgesellschaftliches Amt übernehme.

Wie gelingt es Ihnen, die Mitglieder für neue Themen und Veranstaltungen zu begeistern, trotz voller Terminkalender?
Wir im Vorstand geben uns Mühe, ein attraktives Jahresprogramm auf die Beine zu stellen. Das gegenseitige Networking öffnet dabei immer wieder, oft auch überraschend, wichtige Türen.

Der TSV St. Otmar steht sportlich wie organisatorisch vor grossen Herausforderungen. Wie kann der Club 2000 konkret helfen?
Durch verlässliches finanzielles Sponsoring; das gibt dem Verein Planungssicherheit.

Was ist Ihnen wichtiger: Ein mitreissendes Spiel auf der Kreuzbleiche oder ein spannender Referent beim Clubabend?
Das Referat lässt sich planen, der Sport bleibt unberechenbar – und das ist auch gut so. Miese Spiele passieren, miese Referate sollte man vermeiden. Insofern sind mir gelungene Referate wichtiger.

Als Arzt führen Sie ein ganz anderes Berufsleben. Ist der Club 2000 für Sie eher Ausgleich oder auch ein bisschen Sportleidenschaft?
Beides. Ein gutes Programm zu gestalten, dafür positive Rückmeldungen zu bekommen, gemeinsam mit Mitgliedern ein Bier

Stefan Frei, Präsident des Club 2000.

zu trinken, interessante Anlässe zu besuchen – das ist ein schöner Ausgleich, der aber auch viel Einsatz verlangt. Diesen leiste ich gerne. Und wenn dazu noch sportlicher Erfolg kommt, schlägt das Herz natürlich höher.

Und zum Schluss: Gibt es eine Begegnung im Club, die Sie besonders geprägt oder inspiriert hat?
Für Prägungen war ich wohl schon zu alt – aber Inspiration nehme ich aus den Anlässen mit dem Club 2000 immer wieder mit.

Text: Patrick Stämpfli
Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Sozialistischer Umbau der Gesamtwirtschaft?

Am 30. November steht die Juso-Initiative «Für eine soziale Klimapolitik – steuerlich gerecht finanziert (Initiative für eine Zukunft)» zur Abstimmung an. Ein scheinbar harmloser Titel. In Tat und Wahrheit handelt es sich bei dieser Initiative aber um eine fatale, äusserst wirtschaftsfeindliche Vorlage.

Worum geht es? Um eine Besteuerung des Nachlasses und der Schenkungen natürlicher Personen «zur sozial gerechten Bekämpfung der Klimakrise sowie für den dafür notwendigen Umbau der Gesamtwirtschaft». Der Steuersatz soll unglaubliche 50 Prozent betragen.

Steuerfreibetrag?
Ja, es gibt einen Steuerfreibetrag in der Höhe von 50 Millionen Franken. Der Betrag klingt im ersten Moment hoch, doch Achtung: In zahlreichen kleineren, mittleren und grossen Unternehmen sind 50 Millionen und mehr fest investiert. Besitzer solcher Familienunternehmen würden diese ihren Nachkommen nicht mehr übertragen können. Sind investierte Gelder doch in der Regel gebunden. Eine 50-prozentige Zahlung an den Staat liegt da nicht drin.

Gefährliche Rückwirkung
Noch perfider ist die in den Übergangsartikeln formulierte Rückwirkung: Sollen doch alle Nachlässe und Schenkungen ab der Annahme der Initiative «rückwirkend Anwendung» erfahren. Auf die nötige Ausführungsgesetzgebung wird gar nicht erst gewartet, die neue Regelung gilt per sofort.

Achtung Enteignung!
Die «Juso-Enteignungsinitiative», wie die Vorlage seitens der Gegner genannt wird, ist abzulehnen. Sie gefährdet nicht nur unsere Unternehmen, sondern auch unsere Werte, unser politisches System, unsere Tradition und unsere Arbeitsplätze.

Fokussieren wir uns auf die echten Wirtschaftsprobleme, namentlich auf die Revitalisierung unseres Standorts wie auch auf die Schaffung zeitgemässer vertraglicher Grundlagen mit der EU. Dies hat Zukunft! In diesem Sinne gilt es, den wirtschaftlichen und politischen Fokus wieder vermehrt auf unsere Nachbarstaaten zu legen.

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

Schweizer
KMU-Tag

KMU bewegen – Power of Emotions

Schweizer KMU-Tag St.Gallen
24. Oktober 2025

Online-Anmeldung unter
kmu-tag.ch

Veranstalter

alea iacta

Universität St.Gallen
Schweizerisches Institut für KMU und Unternehmertum

Hauptsponsoren

ABACUS

OBT

RAIFFEISEN

swisscom

Die linke Seite

Zollhammer: Fokus verlagern

Es war eine harte Landung am Nationalfeiertag. Statt der erhofften «Sonderbehandlung» gab es «Saures»: Donald Trump verhängte 39 Prozent Zölle für die Schweiz. Absurd und nicht nachvollziehbar, derzeit aber auch schwer verhandelbar. Was noch kommt, wissen wir nicht, da der amerikanische Präsident unberechenbar ist.

Die Schweizer Exportwirtschaft ist hart getroffen, die hohen Zölle belasten sie enorm. Gerade die Ostschweiz spürt das stark. Lösungen zu finden, ist nicht ganz einfach. Doch eines ist klar: Trump zu hofieren, bringt nichts.

Frühere Krisen haben gezeigt: Die Schweizer Wirtschaft ist resilient. Wir müssen darum die Instrumente, die wir haben, nutzen. In der Herbstsession soll die Kurzarbeitsentschädigung ausgebaut werden und der Bundesrat die Kompetenz erhalten, die KAE um zusätzliche sechs auf 24 Monate zu verlängern. as gibt den Firmen Zeit, sich zu orientieren, ohne gleich Fachkräfte entlassen zu müssen. Auch müssen neue Märkte erschlossen werden, dafür haben wir das bewährte Instrument der Exportförderung. Nebst den Zöllen belastet auch der starke Franken. Darum muss der Druck auf die SNB erhöht werden, diesen zu schwächen.

Gleichzeitig müssen wir uns breiter aufstellen und in erster Linie die Zusammenarbeit mit Europa stärken. Dazu gehören namentlich die Bilateralen III. Doch auch Massnahmen gegen die hohen Zölle müssen wir mit der EU koordinieren. Denn es ist klar: Die Schweiz ist zu klein, um im Alleingang etwas zu erreichen. Exportzölle auf Gold oder Massnahmen gegen die Techkonzerne sollten im Verbund mit anderen Staaten in Erwägung gezogen werden. Letztere sollten auch dazu führen, dass wir uns unabhängiger von US-Tech-Giganten machen und europäische Lösungen entwickeln. Statt die amerikanischen, immer teurer werdenden Kampfjets F35 zu kaufen, sollten wir auf ein europäisches Modell setzen. Nicht folgen dürfen wir den Rufen nach Deregulierung und Steuersenkungen! Weder der Arbeitnehmenden- noch der Umweltschutz darf angetastet werden. Steuersenkungen würden nicht den Firmen, die von hohen Zöllen betroffen sind, nutzen, weil diese in der Krise kaum Steuern bezahlen. Wenn schon, dann braucht es gezielte Investitionen in denjenigen Bereichen, die stark betroffen sind.

Barbara Gysi, Nationalrätin SG (SP)

Die rechte Seite

Wir haben es selbst in der Hand

Der Zollhammer von Donald Trump hat zugeschlagen: Die Schweizer Exportindustrie wird für ihren Erfolg mit einem Zollsatz von 39 Prozent bestraft. Obwohl der hohe Exportüberschuss auf die Pharmaindustrie und den Goldhandel zurückgeht, gehört die Ostschweizer Metall- und Maschinenindustrie zu den Leidtragenden.

Offen ist, wie sich die Angelegenheit entwickeln wird. Das einzig Berechenbare bei Trump ist seine Unberechenbarkeit. Nicht zu übersehen ist aber, dass für Grossmächte die Rechtsicherheit und das gegenseitige Vertrauen an Wert verlieren.Dies gilt nicht nur für die USA: Als die Schweiz im Jahre 2021 die Verhandlungen zu einem Rahmenabkommen mit der EU beendete, reagierte diese mit dem Rauswurf der Schweizer Universitäten aus den europäischen Forschungs- und Bildungsprogrammen. Eine plumpe Strafaktion. Zwischen dem Rahmenvertrag und «Horizon» gab es keinen inhaltlichen Zusammenhang.

Was tun? Auf der einen Seite bleibt uns nichts Anderes übrig, als weiter zu verhandeln. Spätestens wenn sich die Zollpolitik von Donald Trump gegen die Interessen seiner Wähler richtet, werden die Karten neu gemischt. Vor allem aber müssen wir unsere eigenen Hausaufgaben erledigen: Wir haben es in der Hand, mit einem konsequenten Fitnessprogramm die Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen zu stärken.

Dazu gehört, dass wir uns endlich davon verabschieden, links-grüne Wunschprogramme auf dem Buckel unserer Unternehmen umzusetzen. Der Staat und nicht die Unternehmen sind die verantwortlichen Akteure der Gesellschafts- und Sozialpolitik. Dazu gehören aber auch finanzielle Entlastungen: Fatal ist es, wenn die Arbeitskosten in der Schweiz durch neue Lohnabzüge ständig erhöht werden. Bemerkenswerter sind es dabei insbesondere die Gewerkschaften, die mit ihren Forderungen der Schweizer Wirtschaft und ihren Beschäftigten das Grab schaufeln wollen. In der Vergangenheit hat unsere Wirtschaft immer wieder bewiesen, dass sie auf externe Schocks erfolgreich reagieren kann. Voraussetzung ist, dass die Politik für die entsprechenden Rahmenbedingungen sorgt. Dabei gibt es eine einfache, von Jack Welch auf den Punkt gebrachte Leitlinie: «Let them do their job.»

Michael Götte, Nationalrat SG (SVP)

Vollelektrisch unterwegs!

Eco Balance by
camiontransport.ch

Ökonomie und Ökologie im Gleichgewicht.

Starke Logistiklösungen für unsere Zukunft.

Wir verstehen uns seit jeher als Teil von Wirtschaft und Gesellschaft. Wir arbeiten laufend daran, unsere Transport- und Logistikleistungen, nicht nur zuverlässig zu erbringen, sondern auch nachhaltig.

CAMION TRANSPORT

Vernetzen

«Ich nenne es einfach: Lust auf Wirkung»

Im Chat mit Thomas Hutter, CEO der Hutter Consult AG.

Thomas Hutter, Sie beschäftigen sich seit Jahren intensiv mit den Meta-Plattformen. Was hat sich am stärksten verändert – und was ist geblieben?
Früher war Meta ein soziales Netzwerk – heute ist es eine Hightech-Werbemaschine. KI, Algorithmen, neue Formate im Sekundentakt. Komplexität ist das neue Normal. Geblieben ist nur eins: Der Mensch will Aufmerksamkeit. Likes, Reactions, Bestätigung. Das Spiel hat sich nicht verändert, nur das Spielfeld. Und wer es versteht, kann richtig punkten.

Ihre Agentur gehört zu den führenden Adressen für Performance-Marketing im deutschsprachigen Raum. Was macht eine gute Kampagne aus?
Eine gute Kampagne ballert. In der Feed-Scrollhölle hast du 1,5 Sekunden. Entweder es knallt – oder es knickt. Was es braucht? Klare Message, starke Idee, saubere Umsetzung und Performance im Blut. Ohne Relevanz, Emotion und Testing ist es nur hübscher Lärm – und der verkauft nichts. Die besten Kampagnen sind wie gute Memes: direkt, verständlich, teilbar. Der Rest ist Agentur-Ego.

Sie beraten, schulen, bloggen – und sind gleichzeitig operativ stark eingebunden. Woher nehmen Sie diese Energie?
Ich brauch wenig Schlaf, denke schnell, bin gut organisiert und nutze Tools, die mich nicht entlasten, sondern beschleunigen. Stillstand ist nicht mein Ding. Ich brauch keine Work-Life-Balance – ich brauch Spass, Sinn, Geschwindigkeit und gute Ideen. Wenn man liebt, was man tut, verschwimmt die Grenze zwischen «Work» und «Life». Ich nenn es einfach: Lust auf Wirkung.

LinkedIn wird oft als das «Business-Facebook» bezeichnet – zu Recht? Und wie nutzen Sie die Plattform persönlich?
LinkedIn ist Business-Facebook für Spätzünder mit Anzug, aber trotzdem Like-Zwang. Es wird genetzwerkt, genickt und gelobt, was das Zeug hält. Aber ja: Es funktioniert – und kann enorm wirksam sein, wenn man weiss, wie. Ich nutze LinkedIn als Spielfeld: zum Teilen von Impulsen und Know-how – oft auch zum Polarisieren. Wer sichtbar sein will, braucht Haltung, nicht nur Anwesenheit. Und wer das Spiel versteht, macht aus einem simplen Post massive Reichweite.

Die Möglichkeiten im Bereich KI entwickeln sich rasant. Wo sehen Sie aktuell die grössten Chancen für Marketer?
In der radikalen Effizienzsteigerung und kreativen Skalierung. KI ist kein Ersatz für kluge Köpfe – aber ein Turbo für Tempo, Ideenfindung und Personalisierung. Wer heute noch stundenlang an Texten feilt oder Copy-Paste-Kampagnen zusammenstöpselt, lebt digital wie 2015. KI ist die beste Assistenzkraft, die man sich vorstellen kann: schnell, lernfähig, rund um die Uhr verfügbar – aber nur so gut wie das Briefing. Und genau da scheitern viele. Die grösste Chance liegt im strategischen Einsatz entlang der ganzen Journey. Wer KI nur für Texte nutzt, verhält sich wie jemand, der Zahlen aus Excel in Word abtippt. Kurz: Wer KI nicht ernst nimmt, wird ersetzt – von denen, die es tun.

Ihre Agentur hat den Sitz in Aadorf, Ihr Wirkungskreis ist international. Was bedeutet Ihnen der Standort?
Aadorf ist meine Heimat – und das bleibt sie auch. Der Standort hat für unsere Arbeit kaum noch Relevanz, weil vieles online, hybrid oder remote funktioniert. Unsere Kunden sitzen in der ganzen DACH-Region. Sie erwarten Ergebnisse, nicht geografische Nähe. Klar: Die Personalkosten in der Schweiz sind hoch. Das zwingt uns zu Effizienz und Fokus – aber genau das schärft unser Profil.

Wann hatten Sie zuletzt ein digitales Aha-Erlebnis, das Sie nachhaltig beeindruckt hat?
Täglich. Wer sich ernsthaft mit KI beschäftigt, stolpert im Wochentakt über Dinge, die vor einem Jahr undenkbar waren. Ein GPT-Agent, der Workflows abarbeitet, oder ein Tool, das aus einem Skript ein fertiges Video baut – mit Voice-over, Schnitt und Soundtrack. Das Aha kommt nicht selten vor dem ersten Kaffee. Wir leben in einer Zeit, in der digitale Magie Alltag wird. Und genau das ist für mich der Beweis: Die Zukunft hat längst begonnen.

Text: Patrick Stämpfli
Bilder: zVg

east#digital

ALLE DIGITALNEWS DER OSTSCHWEIZ AUF EASTDIGITAL.CH

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

900'000 Seiten «Thurgauer Zeitung» digitalisiert

Die Kantonsbibliothek Thurgau hat gemeinsam mit der Schweizerischen Nationalbibliothek und dem Medienhaus CH Media fast 900'000 Seiten der «Thurgauer Zeitung» und ihrer Vorgänger digitalisiert, knapp 500'000 davon sind bereits online zugänglich.

St.Galler lancieren Schweizer KI

Die Netsafe AG hat mit netsafe.AI eine AI-Lösung auf den Markt gebracht, die Schweizer Datenschutzstandards mit moderner Leistungsfähigkeit verbindet. Die Anwendung basiert auf der Open-Source-Technologie DataStax Langflow und richtet sich an Unternehmen, die Wert auf Datensicherheit, Effizienz und flexible Einsatzmöglichkeiten legen.

Carigiet übernimmt Curion - Geschäftsleitung

Die Curion Business Software AG aus Chur hat mit Flurin Carigiet eine neue Geschäftsleitung erhalten. Der Betriebsökonom ist seit mehreren Jahren in der Unternehmensgruppe tätig und bringt fundiertes technisches Verständnis sowie ausgeprägte Branchenkenntnisse mit.

«femallTy» stärkt und vernetzt Frauen in MINT-Berufen

In der Schweizer MINT-Branche sind Frauen noch immer in der Minderheit. Der Netzwerkanlass «femallTy» will das ändern, indem er Frauen in MINT-Berufen sichtbar macht und dadurch gezielt Vorbilder schafft. Zum dritten Mal vernetzte er Ende August 2025 Fachkräfte in der Ostschweizer MINT-Branche.

1500 historische Aufnahmen aus dem Appenzellerland sind online

Das Ausserrhoder Staatsarchiv hat rund 1500 historische Ortsaufnahmen von allen Gemeinden des Kantons digitalisiert und online gestellt. Die Bilder wurden von 1921 bis 1940 von Fotografen des St.Galler Geschäfts «Foto Gross» aufgenommen.

Neuer CEO bei Sorba

Bei der Sorba EDV AG in St.Gallen kam es per 1. September zu einem Wechsel an der Unternehmensspitze: Urs Weber wurde neuer CEO. Mit ihm übernimmt ein versierter IT-Fachmann die Verantwortung in einer Phase, die von Wachstum und strategischer Weiterentwicklung geprägt ist.

AlpineAI schafft datensichere KI-Basis

Mit SwissGPT und der neuen Lösung HIN AI legt AlpineAI aus Davos den Grundstein für KI-Anwendungen im Schweizer Gesundheitswesen – datenschutzkonform, praxisnah und unabhängig von US-Anbietern.

Neue Plattform zeigt das KI-Potenzial der Ostschweiz

Am 22. Oktober 2025 feiert «east#KI» in St.Gallen Premiere. Der Event bringt Wirtschaft, Wissenschaft und interessierte Besucher zusammen. Die Veranstaltung soll den Austausch fördern und zeigen, wie vielfältig und praxisnah KI bereits heute in der Region genutzt wird.

Produkte erzählen ihre Geschichte

Mit «RAM-ON» ist in St.Gallen eine Anwendung entwickelt worden, die Produkte mit digitalen Zusatzinformationen verbindet. Durch eine einfache Smartphone-Berührung erhalten Nutzer Zugriff auf Daten zu Herkunft, Echtheit, Nachhaltigkeit oder Hintergründen von Möbeln, Getränken, Kunstwerken oder Wahrzeichen. Eine spezielle App ist dafür nicht notwendig.

Eine Landkarte voller KI-Power

IT rockt! ruft alle Organisationen und Unternehmen in der Ostschweiz auf, ihre KI-Kompetenzen sichtbar zu machen: Der Verein erstellt ein umfassendes Kompetenzprofil, das die Stärken der Region auf einer interaktiven Landkarte bündelt. Den Link zur Teilnahme finden Sie auf itrockt.ch.

LDA-Gewinner im Rennen um Schweizer Softwarepreis

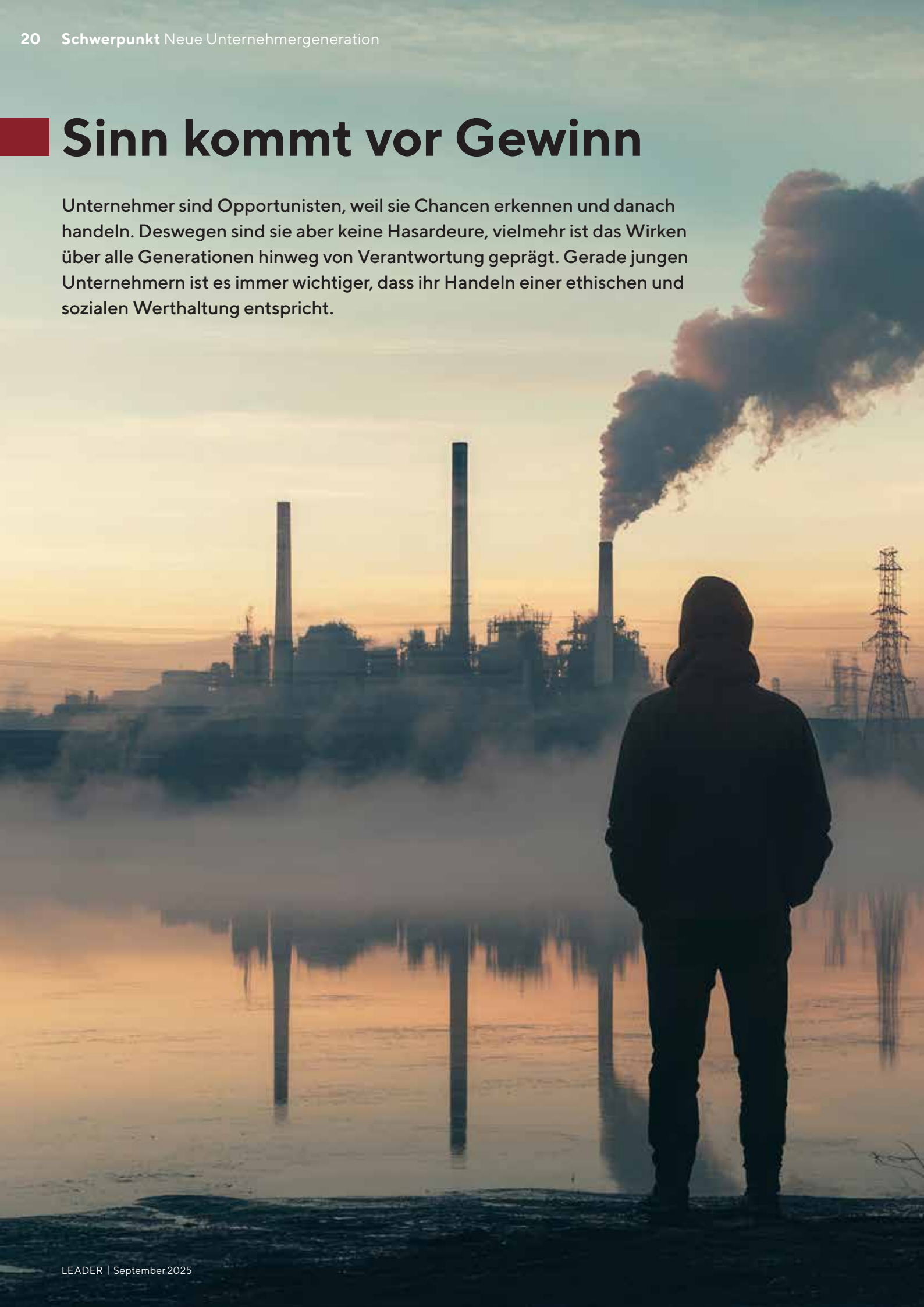
Das Low-Code-Portal «e-Container» des Verbands KVA Thurgau ist für den «Best of Swiss Software»-Award nominiert. Die Softwarelösung wurde bereits im Mai 2025 mit dem LEADER Digital Award ausgezeichnet.

LDA-Gewinner im Rennen um Schweizer Softwarepreis

Das Low-Code-Portal «e-Container» des Verbands KVA Thurgau ist für den «Best of Swiss Software»-Award nominiert. Die Softwarelösung wurde bereits im Mai 2025 mit dem LEADER Digital Award ausgezeichnet.

Sinn kommt vor Gewinn

Unternehmer sind Opportunisten, weil sie Chancen erkennen und danach handeln. Deswegen sind sie aber keine Hasardeure, vielmehr ist das Wirken über alle Generationen hinweg von Verantwortung geprägt. Gerade jungen Unternehmern ist es immer wichtiger, dass ihr Handeln einer ethischen und sozialen Werthaltung entspricht.



Was zeichnet eigentlich Unternehmer aus? Und: Gilt das auch noch für die heutige Generation? Wer die Frage mal einfach so im Netz stellt, wird mit Binsenwahrheiten und Sprüchen ohne Ende eingedeckt. In diesem Schwerpunkt haben wir versucht, etwas reflektierte Antworten auf die vermeintlich einfachen Fragen zu erhalten – von einem Experten wie Simon May, der viele Unternehmensgründungen begleitete, oder von einem Experten wie Urs Füglistaller, der Generationen von Unternehmern ausbildete.

Wie die junge Unternehmer-Generation tickt, zeigen drei Beispiele: Bauunternehmerin Tina Gautschi, die in sechster Generation ein Familienunternehmen leitet, Influencer Noah Bachofner, dessen Geschäftsmodell es vor Social Media noch gar nicht gab, und die Brüder Simon und Aaron Riedener, die ihr Start-up auf den neuen Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz aufbauen.

Führung dreht sich um Menschen

In allen Gesprächen wurde über kurz oder lang Unternehmertum mit den zwei gleichen Dimensionen beschrieben: Verantwortung und Gestaltung. Schon Patrons alter Schule zeichneten sich dadurch aus, dass sie «ihren Leuten schauen», dass das Wohl ihrer Mitarbeiter einen hohen Stellenwert hatte – und auch darum ganz sicher nie ein Gewerkschafter den Fuss über die Schwelle des Geschäfts setzen durfte. Heute geht diese Verantwortung für die – wesentlich anspruchsvolleren – Mitarbeiter weiter. «Letztlich geht es in der Führung eines Unternehmens immer um Menschen», sagt Tina Gautschi.

HSG-Professor Urs Füglistaller legt seinerseits dar, dass die Verantwortung von Unternehmern die Wertschöpfung, die Wertschätzung und die Werthaltung umfasst – philosophische Gedanken, die zu Ende gedacht ganz praktische Auswirkungen haben. Und zeigen, dass die Wertschöpfung allein kein Selbstzweck ist. Jungen Unternehmern ist Status zunehmend egal, sie wollen nicht einfach Gewinn machen, sondern nachhaltig Sinn stiften. Das gehört bei ihnen zur umfassenden Verantwortung und ist auch Ausdruck einer gewissen Demut, die erfolgreiche Unternehmer schon immer auszeichnete.

Freude an der Arbeit

Die Möglichkeit, «die Zukunft aktiv mitzugestalten», ist insbesondere für viele Gründer eine Motivation, sich als Unternehmer zu versuchen – auch wenn sie wie Simon und Aaron Riedener auf gut bezahlte Jobs verzichten und dafür umso härter arbeiten müssen. Nach harter Arbeit sieht das Produkt von Noah Bachofner nicht aus, es scheint, der Food Creator habe Spass am Leben und lebe davon. Ganz so einfach ist es dann doch nicht: Wer sich als Influencer von den Milliarden anderer Beiträge auf Social Media abheben und eine genügend grosse Zahl an Followern erreichen will, muss kontinuierlich gute Inhalte liefern. Das artet dann schnell in Arbeit aus, und so gilt für Influencer wie für traditionelle Unternehmer: Gut kann nur sein, wer Freude an seiner Arbeit hat.

Text: Philipp Landmark
Bild: Pixabay

«Ein Unternehmer übernimmt Verantwortung»

Junge Unternehmer haben grundsätzlich die gleichen Werte wie frühere Generationen, sagt der langjährige Direktor des KMU-Instituts der HSG, Urs Füglistaller, im Gespräch. Doch junge Leute gewichten diese Werte anders.

Urs Füglistaller, als einer der drei Direktoren des KMU-Instituts der HSG und als ehemaliger Verwaltungsrat in vielen Firmen haben Sie jahrzehntelang Unternehmer beobachtet. Was zeichnet einen Unternehmer aus?
Ein Unternehmer übernimmt Verantwortung, und zwar für die «drei W»: Zum einen die Wertschöpfung, das liegt auf der Hand. Ein Unternehmer muss schauen, dass der Laden läuft, dass er Liquidität erwirtschaftet und gute Werke – Dienstleistungen, Produkte, Aktivitäten – erschafft. Zum anderen muss er auch die Wertschätzung leben. Dafür muss man seinem Vis-à-vis auf Augenhöhe begegnen.

Wer ist dieses Vis-à-vis?
Man könnte auch von Gegenüber oder von Stakeholdern sprechen: Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Banken, Behörden … Mir gefällt der Begriff Vis-à-vis jedoch viel besser. Und Wertschätzung kann man nur geben, wenn man sich auf sein Vis-à-vis freut; man muss sich der Begriffe, der verwendeten Sprache und auch der nonverbalen Kommunikation bewusst sein – «Lebenskorrektheit» nennt es Sloterdijk mit kritischem Blick. Das bedingt jedoch den dritten W-Begriff: die Werthaltung. Sie ist für mich der Ursprung, dass man überhaupt Wertschätzung geben kann.

«Der Dreiklang Wertschöpfung, Werthaltung, Wertschätzung umschreibt sehr gut, was einen Unternehmer ausmacht.»

Das klingt sehr philosophisch. Im KMU-Institut der HSG umschreiben Sie Wirtschaftstheorie stets auch sehr pragmatisch …
Wenn sich ein Unternehmer auf seinen Kunden freut, sich auf den Montagmorgen freut, wenn er wieder mit seinen Leuten – auch operativ – zusammenarbeiten kann, dann hat das sehr viel mit Werthaltung zu tun. Werthaltung kann man auch mit der «via negativa» beschreiben – also mit dem, was man sicher nicht machen will.

Funktioniert das?
Wenn wir in Workshops mit KMU einmal nicht weiterkommen, drehen wir die Frage um und fragen: Was macht ihr sicher nicht? Dann sprudelt es. Und das hat mit Werthaltung zu tun. Ich erinnere mich an einen IT-Hersteller, der sagte, er liefere seine Produkte sicher nicht in die USA für den Einsatz in deren Panzern. Dadurch ist ihm ein Millionenauftrag entgangen. Die Amerikaner wollten ihn unbedingt, weil sie keine chinesischen Lieferanten mehr wollten.

Die Werthaltung kann also über der Wertschöpfung stehen.
Der Dreiklang Wertschöpfung, Werthaltung, Wertschätzung und das Jonglieren mit diesen drei Werten umschreiben sehr gut, was einen Unternehmer ausmacht. Die drei Ws sind in Bewegung. Es gibt keine Priorität in diesem Dreiklang.

Ein Unternehmer jongliert also?
Ja, und er oszilliert. Diese Fähigkeit ist etwas vom Wichtigsten: das Oszillieren zwischen strategischem Denken und operativem Handeln. Für mich war es in den vergangenen bald 40 Jahren faszinierend, Unternehmer zu erleben, die ganz nahe an und tief drin in ihrem Geschäft sind – und trotzdem ihre Firma von aussen betrachten können. Menschen, die genau wissen, wie ihre Drehmaschine funktioniert, was die Abfüllanlage kann – und gleichzeitig strategisch top sind: «Füsse auf dem Boden, Nase im Wind».

Unternehmer müssen sich also auch dehnen können.
Das ist ein gutes Bild. Denn Dehnen ist kontinuierliche Arbeit. Man kann nicht einmal im Monat Dehnübungen machen, man muss sich jeden Morgen dehnen. Unternehmer müssen nicht einen Spagat vollführen, aber sich dehnen im Sinne einer liebevollen Art, mit den drei W umzugehen: Operatives und Strategisches, Vergangenheit und Zukunft, Erfolge und Niederlagen zu verbinden. Das sind ganz viele Oszillationen, das ist für mich Unternehmertum.

Sprechen wir hier von universalen Werten, oder unterliegen diese dem Zeitgeist? Haben Sie vor 20 Jahren andere Dinge gepredigt, oder gibt es fundamentale Werte, die heute noch gleich sind?
Lustig ist ja, dass Sie das Wort «predigen» in den Mund nehmen. Ich bin eher der «Wahrnehmer». Das Vis-à-vis zu schätzen, habe ich schon vor 20 oder 30 Jahren für eminent wichtig gehalten. Was ich heute viel mehr gewichte, und das ist vielleicht eine Änderung: Ich bin immer stärker überzeugt, dass es Sinnhaftigkeit und Sinnlichkeit in der Führung auf allen Ebenen braucht. Vor einigen Jahrzehnten galt die Orientierung auf die Wertschöpfung noch mehr – Lean Management, Just-in-Time waren angesagte Theorien. Es galt, möglichst viel Geld zu verdienen, der Shareholder-Value war wichtig.

Das ist er immer noch.
Natürlich, aber ergänzt mit einer Werthaltung. Bei mir bekommt inzwischen auch der Begriff Ästhetik eine bedeutende Rolle.

Im Management-Vokabular ein eher seltener Begriff.
Klar, und wenn man einem Unternehmen, das gerade extrem unter Druck steht, weil es von den US-Zöllen stark betroffen ist, damit kommt, ist das einigermassen kontrovers. Wenn es um das nackte Überleben geht, zählt Ästhetik wenig. Ich bleibe aber dabei, dass Sinnhaftigkeit und Sinnlichkeit wichtig sind – auch im Geschäft mit den Amerikanern.

Und die Ästhetik?
Die Straight-Forward-Haltung von einigen unserer Industrie-Patrons, die wir vielleicht als coole Typen bezeichnen, hat durchaus eine gewisse Ästhetik.

Wenn Sie einen solchen Wertekanon von Unternehmern skizzieren, sieht das Bild von jungen Unternehmern anders aus?
Junge Unternehmer haben grundsätzlich die gleichen Werte, aber diese stehen in einer anderen Hierarchie. Die Bedeutung von Cashflow, die Bedeutung von Ebitda wird relativiert durch Fragen wie: Kann ich 60 Prozent arbeiten? Gibt es eine Mög-

lichkeit, dass wir uns ökonomisch und auch ökologisch verhalten? Und auch sozialverträglich? Das sind sehr ernste Themen, die früher kaum eine Rolle spielten. Jetzt aber erlebe ich bei meinen Studenten, dass sie sehr stark darauf ansprechen.

Das klingt nach Zeitgeist.
Sie fragen sich, ob sie es so wie frühere Generationen machen wollen: 100 Prozent Lohn erhalten, deutlich mehr als 100 Prozent dafür arbeiten. Die Antwort ist: Sie wollen es nicht. Die jungen Leute haben andere Lebenskonzepte als die Generationen vor ihnen, und trotzdem ist Wertschöpfung noch wichtig, dessen sind sie sich sehr wohl bewusst.

«Die jungen Leute haben andere Lebenskonzepte als die Generationen vor ihnen.»

Aber die Werte ändern sich?
Es gibt einen Wandel bei der Konkretisierung der Werthaltung. Heute kann eine Ärztin für sich beschliessen, dass es okay ist, 60 Prozent zu arbeiten – obwohl sie weiss, dass sie politisch wahnsinnig unter Druck kommt: Sie wurde für Hunderttausende von Franken ausgebildet, also soll sie gefälligst auch 100 Prozent arbeiten. Doch die jungen Leute organisieren sich lieber anders, sie entwickeln neue Modelle, Ärzte beispielsweise in Praxisgemeinschaften. Hinter all dem steht eine Werthaltung.

Die Wertschöpfung ist somit kein Selbstzweck?
Sinnhaftigkeit und Sinnlichkeit liegen nahe bei Werthaltung und Wertschöpfung. Die Wertschätzung folgt dann daraus. Das kann sich darin äussern, dass die Ärztin sich nicht nur um ihr eigenes Wohlbefinden kümmert, sondern sich auch mehr Zeit für einen Patienten nimmt, weil sie merkt, dass dessen Problem nicht bloss eine vordergründige medizinische Frage ist. Übertragen auf Unternehmer stellt sich die Frage: Ist mein Gegenüber jemand, der mein Anliegen ernst nimmt, oder möchte er nur Geld verdienen an mir? Unternehmer können mit ihrer Sprache, mit ihrer Körperhaltung signalisieren, dass sie mit ihrem Vis-à-vis eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen wollen.

Ticken die jungen Unternehmer so?
Ja.

Einzelne, oder ist das ein Trend, der generell für diese Generation gilt?
Das ist einer von mehreren Trends. Es gibt selbstverständlich auch heute Leute, die sich ausschliesslich an der Wertschöpfung orientieren. Die Jungen ticken nicht alle gleich.

Wie wirkt sich das in Familienunternehmen aus, wenn die junge Generation Werte anders gewichtet als ihre Vorgänger?
Da habe ich einige spannende Beobachtungen gemacht. Das Credo von Familienunternehmen ist traditionellerweise: Wir

Urs Füglistaller ist Professor für Unternehmensführung an der Universität St.Gallen und Direktor am Schweizerischen Institut für KMU und Unternehmensführung. Er hatte verschiedene Firmen als Verwaltungsrat, Stiftungsrat und Beirat unterstützt.

wollen auch nach 30 Jahren noch existieren. Heute gibt es aber Nachkommen in Unternehmerfamilien, die geradeheraus fragen: Wieso sollen wir die Firma weiterführen? Wir könnten sie ja auch verkaufen oder in ein Joint Venture einbringen und dann etwas anderes machen.

Das gibt Krach am Familientisch.
Oh ja, ein solcher Befreiungsschlag ist dramatisch. In einem «Das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht-Milieu» kommt plötzlich ein Sprössling und sagt: «Papi, ich kann die Firma auch einfach verkaufen.» Der Vater antwortet in der Regel mit: «Das kommt gar nicht infrage!» Am schlimmsten ist es, wenn eine solche Situation zu einer Lethargie führt und die Tochter oder der Sohn sagt, okay, dann mache ich das eben noch ein bisschen – ohne Herzblut.

Dann fehlt gemäss Ihrer Terminologie die Komponente Sinnhaftigkeit.
Genau. Und wenn die Sinnhaftigkeit weg ist, nützt die ganze Sinnlichkeit auch nichts mehr. Deshalb stellen sich die Jungen genau solche Fragen. Momentan erleben wir eine Liberalisierung in dem Sinne, dass es mehr Freiheit gibt, was man mit einer geerbten Firma machen kann. Die Jungen sprechen neue Themen an, sie wagen neue Optionen. Deshalb wird die riesige Anzahl von Familienfirmen der Babyboomer nicht ausschliesslich in Familienhand bleiben.

Die – potenziellen – Unternehmer von morgen agieren rationaler und darum auch freier?
Hmmm, nochmals ja. Seit den Sechzigerjahren hatten wir in der Schweiz keine ernsthafte kriegerische Bedrohung, wir Eltern haben Geld verdient, sie wuchsen in einem warmen Nest auf. Sie haben das Gefühl von Freiheit, aber auf der anderen Seite ein Gedankengut, das ich sehr schätze, das zum nüchternen Abwägen aller Optionen führt. Sie denken alle Szenarien durch.

Das klingt nach einer komfortablen Situation.
Das ist auch gefährlich. In den letzten 40 Jahren ist viel Tafelsilber angesammelt worden, es wurden grosse Vermögenswerte aufgebaut. Manchen Betrieben bricht der Umsatz komplett weg, aber gleichzeitig haben sie noch viel Eigenkapital. Es ist extrem gefährlich, wenn die Umsatzentwicklung gegen null tendiert, aber die Haltung «Wir haben ja noch Geld» vorherrscht. Da wiegt man sich in falscher Sicherheit. Da braucht es einen Mahnfinger, da muss man aufzeigen, dass es nicht nur um Freiheit geht, sondern auch um Wertschöpfung. Aber wer macht das?

Sie?
Ich bin es nicht mehr; jedoch war ich es über lange Jahre. Ich bin mittlerweile aus allen meinen Engagements in Verwaltungsräten ausgestiegen.

«Die Jungen sprechen neue Themen an, sie wagen neue Optionen.»

Heute sind gute Verwaltungsräte nach komplementären Kompetenzen zusammengesetzt – brauchen junge Unternehmer idealerweise erfahrene Sparringpartner?
Diejenigen Firmen, die gerade – auch meinetwegen – neue Verwaltungsräte suchen, tun dies sehr gezielt. Sie möchten jemanden für das Thema Digitalisierung, jemanden mit Know-how in Marketing. Dann allenfalls noch juristisches Wissen. Themen wie Produktion oder Logistik sind in den Verwaltungsräten meistens schon abgebildet. Dass es Frauen braucht in Verwaltungsräten, ist eigentlich selbstverständlich. Was ich jetzt aber sehe: Die Verwaltungsräte werden massiv jünger.

Also keine Ratschläge von erfahrenen Wirtschaftsgrössen?
Nein, das Vis-à-vis in einer strategischen Diskussion ist nicht mehr zwingend ein reiferer früherer Manager, sondern vielleicht ein 32-jähriger IT-Nerd oder eine junge Frau, die viel Designkompetenz mitbringt. Da gibt es eine grundlegende Veränderung. Und das ist richtig.

Text: Philipp Landmark
Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer, zVg

NEUERÖFFNUNG – «TAG DER OFFENEN TÜR»
SAMSTAG, 25. OKTOBER 2025 – 10.00 BIS 17.00 UHR

Rorschacherstrasse 89, 9402 Mörschwil

Grecale Modena
Kraftstoffverbrauch kombiniert: 8.8–9.3 l/100 km. CO_2-Emissionen kombiniert: 199–210 g/km.

Maserati

ST.GALLEN

Junge Unternehmer ticken anders

Jungen Unternehmern ist die Sinnhaftigkeit wichtiger als der Status, beobachtet der Spezialist für Unternehmensgründungen Simon May.

Für Simon May, Co-CEO des schweizweit tätigen Instituts für Jungunternehmen (IFJ) mit Hauptsitz St.Gallen, ist klar: «Unternehmer ist kein Titel, es ist eine Haltung.» Unternehmerisch tätig zu sein bedeute, mit offenen Augen durchs Leben zu gehen – «Probleme nicht nur zu sehen, sondern sie aktiv in Lösungen zu verwandeln».

Rund 3000 Firmengründungen begleitet das IFJ Jahr für Jahr; Simon May und sein 30-köpfiges Team treffen permanent Menschen, die den Traum vom eigenen Unternehmen verwirklichen möchten. Menschen mit der Bereitschaft, Chancen zu erkennen, Neues zu wagen und Verantwortung zu übernehmen, auch wenn die Zukunft ungewiss sei. «Es geht um Gestaltungswille, Risikobereitschaft und Durchhaltevermögen», sagt Simon May, «aber auch um die Fähigkeit, Menschen für eine Idee zu begeistern und mitzunehmen.»

«Sie wollen nicht nur Gewinn, sondern einen gesellschaftlichen Beitrag leisten.»

Gewinn ist nicht alles

Über die Jahre beobachtet Simon May, dass die neue Generation von Unternehmern in vielerlei Hinsicht anders tickt als ihre Vorgänger. «Heute ist Unternehmertum weniger stark mit Besitz oder Status verknüpft, sondern vielmehr mit Sinn, nachhaltiger Wirkung und Flexibilität», erklärt May.

Junge Unternehmer starten oft leichter, digitaler und internationaler – mit kleinerem Kapital, aber grösserer Reichweite. «Viele sind Sinn-getrieben: Sie wollen nicht nur Gewinn, sondern einen gesellschaftlichen Beitrag leisten. Und wenn immer möglich ihre eigenen, persönlichen Lebensziele dabei nicht aus den Augen verlieren.»

Neue Herausforderungen

Auch die Rahmenbedingungen für Unternehmer haben sich in den letzten Jahren stark verändert: Globalisierung, Digitalisierung, Automatisierung und Künstliche Intelligenz, Fachkräftemangel, aber auch das Konsumverhalten der Bevölkerung stellen ganz neue Herausforderungen dar – Herausforderungen, die gleichzeitig auch unternehmerische Chancen sind. Während frühere Generationen oft langfristig in einer Branche verwurzelt waren, müssen Unternehmer heute merklich agiler bleiben, Geschäftsmodelle schneller anpassen und mit Unsicherheit umgehen können. «Gleichzeitig haben sie aber auch mehr Werkzeuge in der Hand», betont Simon May, «vom Zugang zu Wissen über globale Netzwerke und KI, weniger Landesbarrieren dank sprachlicher Ausbildung bis zu Finanzierungsmöglichkeiten, die früher nicht existent waren.»

Simon May ist Co-Geschäftsführer des Instituts für Jungunternehmen aus St.Gallen.

Text: Philipp Landmark
Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Tina Gautschi ist seit 2020 CEO der Gautschi-Gruppe aus St.Margrethen mit acht Bauunternehmungen.

Chefin in sechster Generation

Schon als Kind entwickelte Tina Gautschi eine Faszination für Baumaschinen. Heute führt sie als CEO das Unternehmen ihrer Familie in St.Margrethen und weiss, dass eine Baumaschine nur dann wirklich cool ist, wenn sich ihre Anschaffung auch wirtschaftlich rechnet.

In einem Familienunternehmen aufzuwachsen, sei eine «schöne Chance», sagt die 38-jährige Tina Gautschi. Als Kind sei sie zwar nicht bei Geschäftsleitungssitzungen dabei gewesen, doch vieles wurde im traditionsreichen Familienunternehmen von ihrem Vater, ihrer Mutter, ihrem Grossvater und ihrer Tante zu Hause am Mittagstisch erörtert. «Als Kind bekommt man die Konversation der Erwachsenen mit, ob man will oder nicht.» Im Familienrahmen wurde über aktuelle Themen gesprochen, es wurden wichtige Aufträge diskutiert und auch über Mitarbeiterschicksale geredet. Tina Gautschi hörte mit und lernte ihre ersten Unternehmerinnen-Lektionen, auch wenn das Kind noch keinen Gedanken daran verschwendete, möglicherweise einmal Chefin dieses Unternehmens zu sein.

Dieser Gedanke reifte erst später, als sich Tina Gautschi im Baubereich weitergebildet hatte. «Konkret wuchs der Wunsch, den Schritt zu wagen und das Unternehmen zu übernehmen, erst 2018», sagt Gautschi. Zu jenem Zeitpunkt gehörte die Gautschi-Gruppe in St.Margrethen ihrem Vater als Hauptaktionär und ihrer Tante, die keine Kinder hat. Tina Gautschi selbst hat eine Schwester, die aber kein Interesse am Bau zeigte.

«Wir haben uns einen Spass daraus gemacht, mit alten Dumpern im Steinbruch rumzufahren.»

Leidenschaft für Baumaschinen

Das war bei Tina Gautschi ganz anders, schon als kleines Kind hatte sie Freude an Baggern, an Kränen, an Baustellen – «ich habe eine aussergewöhnliche Leidenschaft für Baumaschinen, das habe ich wohl von meinem Vater geerbt».

Diese Faszination lebte sie nicht nur theoretisch aus: «Als Kind bin ich im Werkhof und im Steinbruch mit dem Jeep, dem Bulldozer und überhaupt allem, was so herumstand, gefahren. Damals ging so etwas noch.» Und weil die Pfadi sich gleich neben dem Firmengelände traf, wurde das Bauunternehmen von «Pfadi-Tina» Gautschi und ihren Gspänli als Spielplatz genutzt. «Wir haben alles verwendet, was nicht niet- und nagelfest war», erinnert sie sich, «wir haben uns einen Spass daraus gemacht, mit alten Dumpern im Steinbruch herumzufahren.»

Eigentlich hätte dieser Spielplatz nach dem Gusto von Tina Gautschi auch ihr Ausbildungsort werden sollen, eine Maurerlehre hätte ihr zugesagt. Ihr Vater riet ihr jedoch ab und empfahl, einen Beruf zu erlernen, bei dem sie später als Mutter einfach wieder einsteigen könnte. Also machte sie eine KV-Lehre bei SFS, sie verkaufte Bewehrungsstahl und hatte somit auch einen Bezug zur Baubranche, obwohl sie lieber selbst gebaut hätte. Sie lernte auch die Zahlenseite des Geschäfts kennen, «heute sehe ich das als Vorteil».

Unmittelbar nach der ersten Berufsausbildung zog es Gautschi in die Rekrutenschule, in der Armee wurde sie, wenig überraschend, den Sappeuren zugeteilt – den Genie-Truppen also, deren «Waffen» primär Baumaschinen sind.

Einstieg bei anderen Baufirmen

Nach dem Militär zog es Tina Gautschi nicht zurück ins Büro, sondern auf Baustellen. Sie arbeitete bei Baufirmen in Graubünden, wo sie nicht als fille à papa galt: «Die Leute kannten mich nicht, sie wussten nicht, dass ich ein Spross von Bauunternehmern bin», sagt Tina Gautschi. «Ich musste ganz normal arbeiten, wie alle anderen auch. Ich musste zeigen, dass ich da bin, weil ich etwas kann, nicht wegen meines Nachnamens.» Sie wollte für ihr Können respektiert und nicht als Tochter vom Chef behandelt werden. Das Können stimmte, sie konnte mit der Zeit Ausbildungen bis zur Bauführerin absolvieren und in dieser Funktion verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen.

In dieser Zeit hat Tina Gautschi als Nebeneffekt auch andere Firmenkulturen kennengelernt; erst 2018 kam sie zurück ins Familienunternehmen. Damals reifte in ihr der Entschluss, die Familienfirma zu übernehmen. Darum hat sie sich mit einer Unternehmerschulung an der HSG darauf vorbereitet, sie absolvierte das CAS-Programm St.Galler Management Seminar für KMU. «Da habe ich viele spannende Leute kennengelernt, etwa den stellvertretenden Direktor der Schweizerischen Nationalbank oder den Logistikchef von Coop. Ich habe schnell festgestellt, dass wir uns sehr oft mit den gleichen Themen beschäftigen, obwohl wir aus ganz anderen Branchen kommen», sagt Tina Gautschi. «Letztlich geht es in der Führung eines Unternehmens immer um Menschen.»

Unbequeme Fragen

Zu Hause in St.Margrethen musste Tina Gautschi erst einmal «unser Unternehmen wieder kennenlernen», darum arbeitete sie in der Gautschi AG vorerst als Bauführerin. «Ich musste mich auch hier ein bisschen beweisen, musste zeigen, dass ich ein Plätzchen verdient habe. Ich kam auch nicht gleich in die Geschäftsleitung.» Als Bauführerin war sie im Autobahnbau aktiv und konnte so viele Mitarbeiter im Einsatz näher kennenlernen. Auch als sie Mitglied der Geschäftsleitung wurde, führte sie weiterhin Baustellen. 2020 war es dann so weit: Tina Gautschi übernahm die Gruppenleitung und wurde CEO, ihr Vater Christoph Gautschi blieb als Verwaltungsratspräsident im Unternehmen.

Nach ihrer Rückkehr, mit der Erfahrung aus anderen Baufirmen, hat Tina Gautschi das eigene Familienunternehmen mit anderen Augen gesehen – und auch einige Dinge auf den Kopf gestellt. «Klar, ich habe alle geärgert, alle Kollegen in der Geschäftsleitung, die 40 Jahre miteinander gearbeitet haben», erzählt sie lachend. «Plötzlich kam ich und stellte unbequeme Fragen, die niemand beantworten konnte. Weil man es ja immer so gemacht hatte.» Viele dieser gewohnten Abläufe seien nicht per se falsch gewesen, doch die Zeiten hätten sich eben geändert. Durch ihre andere Sicht entstanden auch Konflikte, was Tina Gautschi nicht aus der Ruhe brachte: «Konflikte sind nicht weiter tragisch, sie können ein Unternehmen weiterbringen», betont sie, «nur mit Ja sagen kommt man nicht weiter. Man muss ab und zu alles kritisch hinterfragen und eine Standortbestimmung machen.»

Als sie neu in die Führungsebene des Unternehmens kam, konnte sie viele für die Kollegen selbstverständliche Dinge gar nicht wissen. «Ich hatte das Privileg, nachfragen zu dürfen», sagt sie und nennt ein simples Beispiel: «Wieso haben wir seit 30 Jahren ein Magazin an diesem Standort, obwohl es extrem unpraktisch ist?» Als Neuling hat man die Chance, vermeintlich blöde Fragen zu stellen, Tina Gautschi hat diese Chance genutzt. «Weil ich auch andere Abläufe, andere Systeme gesehen habe, konnte ich das, was wir tun, hinterfragen.» Dabei erkannte sie: «Es gibt auch Dinge, die seit 40 Jahren gleich gehandhabt werden und heute noch gut sind.»

«Das ist wohl etwas vom Schwierigsten: selbst loslassen, sich zurückzuziehen und den jungen Leuten das Ruder zu überlassen.»

Kein Zwang, die Firma weiterzuführen

Dass Tina Gautschi eines Tages den Familienbetrieb übernehmen würde, war alles andere als selbstverständlich, sie wurde nicht in diese Richtung gedrängt. «Es gab keinen Zwang», erinnert sie sich. «Darin liegt auch eine Chance, denn ich bin überzeugt: Wenn man jemanden zwingt, dann kommt es nicht gut.» Als sie sich dann mit einer möglichen Übernahme des Unternehmens beschäftigte, fragte ihr Vater, ob sie sich wirklich sicher sei, ob sie sich bewusst sei, was das bedeutet. «Er sagte zu mir: ‹Du musst das Geschäft nicht übernehmen – aber wenn du das willst, dann sind wir Feuer und Flamme.›»

Ähnliches wird Tina Gautschi in ein paar Jahren vermutlich selbst sagen. Sie ist Mutter eines vierjährigen Sohns, den sie nicht dazu drängen möchte, dereinst in ihre Fussstapfen zu treten. Den Bezug zum Familienunternehmen habe der Bub allerdings schon: «Mein Sohn ist viel mit meinem Mann unterwegs, der mehr zu Hause ist», sagt sie, «dann erzählt er manchmal, dass er auf einer Baustelle einen Kran gesehen habe, der kein Gautschi-Kran sei, weil er nämlich grün war.» Wenn ihr Sohn dannzumal Interesse am Unternehmen zeigt, sei das okay, «wenn nicht, ist das auch recht. Wir sind da offen».

Vater stand vorbildlich zurück

Heute ist Tina Gautschi immer noch sehr dankbar, dass sie diese Chance bekam. «Und dass mich mein Vater machen liess. Er hat das vorbildlich gemacht, er ist zurückgestanden», sagt Gautschi, das hätten nicht alle Generationen gleich gut gemacht. «Das ist wohl etwas vom Schwierigsten: Selbst loslassen, sich zurückzuziehen und den jungen Leuten das Ruder zu überlassen. Mein Grossvater konnte das nicht so gut wie mein Vater.»

Christoph Gautschi ist als Verwaltungsratspräsident nicht mehr operativ tätig, doch Tina Gautschi spürte nach ihrer Übernahme manchmal, dass ihr Vater sie zwar gewähren liess, es selbst aber wohl anders gelöst hätte. «Er kam gelegentlich zu mir ins Büro und hat etwas angesprochen, auch weil er wollte, dass die Neuerungen nicht Überhand nehmen und ich nicht den roten Faden verliere», erzählt Gautschi. «Solche Inputs gab er im Hintergrund, der Rest der Firmenleitung hat davon wenig mitbekommen.» Ihr Vater habe sich umgekehrt auch öfter von ihren Ideen überzeugen lassen, sagt Gautschi. Es habe durchaus sein Gutes, bei Entscheidungen auf einen gewissen Widerstand zu treffen: So müsse sie ihre Argumente schärfen, um ihr Gegenüber zu überzeugen.

«Den Markt kann man nicht ändern, man kann nur das Unternehmen neu ausrichten, optimieren, umstrukturieren.»

Vom Ur-Ur-Ur-Grossvater gegründet

Das heutige Bauunternehmen wurde 1890 von Gottlieb Gautschi als Steinmetzbetrieb in Zürich gegründet, 1902 zog er nach St.Margrethen, übernahm den Steinbruch und baute den Werkhof an der Hauptstrasse. Heute gehören acht Unternehmungen mit gegen 200 Mitarbeitern zur Gautschi-Gruppe. Menschen, für die Tina Gautschi eine grosse Verantwortung wahrnimmt: «Vor diesem Teil meines Jobs habe ich einen Riesen-Respekt», sagt sie, «denn das ist die grösste Aufgabe eines Familienunternehmens, es geht um Familien, nicht nur um unsere Familie.»

Das Unternehmen wird seit sechs Generationen von Tina Gautschis Familie geführt, «und wir arbeiten zum Teil mit der sechsten Generation von Angestellten zusammen. Schon die Vorfahren der heutigen Belegschaft hatten bei meinem Ur-Ur-Ur-Grossvater gearbeitet». Die damaligen und die heutigen Mitarbeiter hätten eine hohe Erwartungshaltung an die Unternehmerfamilie, «das ist auch etwas Schönes, denn es bedeutet, dass meine Vorfahren nicht alles falsch gemacht haben». Die junge Chefin fühlt sich nicht nur für den einzelnen Mitarbeiter verantwortlich, sondern auch für dessen Familie und Umfeld. «Wir kennen die Angehörigen, wir kennen die Kinder.» Es ist etwas anderes, mit solchen Angestellten zu arbeiten als mit Leuten, die man nicht persönlich kennt. «Ich bin stolz darauf, dass wir unsere Leute so gut kennen und darum auch optimal einsetzen können, dort, wo sie stark sind. Das ist ein Vorteil eines Familienunternehmens.»

Mitarbeiter mit Mitsprache

Die Verantwortung für die Angestellten wurde im Familienunternehmen schon immer grossgeschrieben, dennoch stehen die einzelnen Menschen heute noch stärker im Zentrum als bei früheren Generationen. Sichtbar wird dies dadurch, dass die Mitarbeiter viel mehr Mitspracherecht haben als früher, «schon bei meinem Vater war das viel stärker ausgeprägt als bei meinem Grossvater». Früher habe es eine klassische Hierarchie gegeben, «der Mitarbeiter hat einfach gearbeitet, es war nicht vorgesehen, dass er mitgestaltet und mitentscheidet», sagt Tina Gautschi. «Heute tun unsere Leute genau das.» Über die sechs Führungsgenerationen betrachtet, habe da eine massive Veränderung stattgefunden. Gute Mitarbeiter wollen aktiv mitgestalten, sich einbringen und Verantwortung übernehmen. Bei der Gautschi-Gruppe können sie das, und das Unternehmen kann wiederum das Know-how seiner Leute viel besser nutzen. Seit im Unternehmen ein Sportverein der Angestellten gegründet wurde, dient dieser der Firmenkultur und dem Zusammenhalt der Leute untereinander. «Das ist aber auch eine zusätzliche Austauschplattform, da entstehen gute Ideen, die das Unternehmen weiterbringen», sagt Gautschi. Ähnliches passiert, wenn sich die Baupoliere gelegentlich zu einer Grillade im Steinbruch treffen. «Auch da entstehen gute Diskussionen. Da wurde etwa der Vorschlag formuliert, dass man alle unsere Magazine an einem Standort zusammenziehen könnte, damit die Poliere nicht durch die Gegend fahren und an jedem Ort etwas aufladen müssen», sagt Gautschi. «Der Chefpolier hat die Idee dann in der Geschäftsleitung präsentiert. Dort hat der schlaue Vorschlag überzeugt, zumal er auch auf der Kostenseite besser ist.» Damit solche Verbesserungen im Arbeitsalltag entstehen können, sei es notwendig, dass die Leute frei sagen können, was sie denken. «Das Umsetzen guter Ideen zeigt dann, dass wir unsere Leute ernst nehmen.»

Schwieriger Markt

Als Tina Gautschi die CEO-Funktion übernahm, hatte sie noch die Hoffnung, dass sich die Baukonjunktur, die seit der Jahrtausendwende in einer schwierigen Phase steckte, wieder stabilisiere. Doch: «Als ich übernahm, kam auch noch Corona.» Dadurch geriet die Baubranche zusätzlich in die Krise, insbesondere die Bauteuerung machte den Betrieben zu schaffen. Für die junge Chefin des Traditionsunternehmens Anlass, die Ärmel hochzukrempeln: «Den Markt kann man nicht ändern, man kann nur das Unternehmen neu ausrichten, optimieren, umstrukturieren.» Dabei denkt sie, typisch für Familienunternehmen, auch immer in einer längerfristigen Dimension. «Schon mein Grossvater sagte, dass alle Entscheide enkeltauglich sein müssen.» Als Familienunternehmen mache man vielleicht eher etwas, das in einem kurzfristig denkenden Konzern verpönt wäre. Dennoch komme es auch in einem Familienunternehmen vor, dass man sich aufgrund der Konjunktur von Mitarbeitern trennen müsse. «Wir versuchen aber, auch in schwierigen Situationen gute Leute zu halten – und wir haben nur gute Leute, das ist in solchen Momenten ein Problem.» Die grösste Herausforderung sei es für sie als CEO, Stabilität zu gewinnen: «Um trotz unruhigem Markt Ruhe in die Firma zu bringen.»

Text: Philipp Landmark
Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

Die Zukunft mitgestalten

Zwei Begriffe fallen immer wieder, wenn die Start-up-Gründer Simon und Aaron Riedener über Unternehmertum sprechen: «Verantwortung» und «aktiv mitgestalten».

Aaron und Simon Riedener wollen als Start-up-Unternehmer Künstliche Intelligenz für ihre Kunden sinnvoll nutzbar machen.

Wer ein Start-up gründet, möchte Unternehmer werden – weiss aber auch, dass man lange Zeit viel investiert, bevor sich vielleicht Erfolg einstellt. Die beiden Brüder Simon und Aaron Riedener aus Untereggen arbeiten gezielt darauf hin, ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen, das auf künstlicher Intelligenz basierende Dienstleistungen anbietet.

«Unternehmertum bedeutet für mich, Verantwortung zu übernehmen und mutig voranzugehen – nicht nur über Ideen zu sprechen, sondern sie konsequent umzusetzen», beschreibt Simon Riedener, der CEO des Start-ups QuantalQ, seine Motivation. Sein Bruder Aaron Riedener, der zweite Gründer und CTO des jungen Unternehmens, fügt an: «Für mich bedeutet Unternehmertum, die Freiheit zu haben, Chancen zu ergreifen – und gleichzeitig die Verantwortung, daraus nachhaltigen Nutzen zu schaffen.»

«Wir verstehen KI nicht als Selbstzweck, sondern als Technologie, die erst dann Wert entfaltet, wenn sie konkrete Probleme löst.»

Konkrete Probleme lösen

Das 2024 gegründete Start-up steckt noch in einer sehr frühen Phase, doch die beiden Gründer sprechen stets auch von Verantwortung. «Unternehmertum ist für mich die Kombination aus Gestaltungsfreiheit, Verantwortung und dem Antrieb, Zukunft aktiv mitzugestalten», bringt es Simon Riedener auf den Punkt. Das schliesst auch die Verantwortung mit ein, wegweisende Entwicklungen nicht nur den USA und China zu überlassen: «Wir wollen auch hier in Europa ein starkes Zentrum für Künstliche Intelligenz aufbauen.»

Die Mission von QuantalQ und seinen Gründern ist mehr als eine Tüftelei. Die Brüder haben ein innovatives Produkt entwickelt, von dem sie überzeugt sind und dem sie nun zum Durchbruch verhelfen wollen. «Wir verstehen KI nicht als Selbstzweck, sondern als Technologie, die erst dann Wert entfaltet, wenn sie konkrete Probleme löst», erklärt Simon Riedener. Aus seiner Sicht blieben viele heutige KI-Angebote im akademischen oder experimentellen Bereich. «Das ist interessant, aber für den konkreten Einsatz in Unternehmen kaum relevant.»

Die junge Firma nimmt für sich in Anspruch, komplexe Technologien in praxistaugliche, schlanke Lösungen zu übersetzen, die sofort messbaren Nutzen bringen: QuantalQ automatisiert die Erstellung und Pflege von Software-Dokumentationen direkt aus dem Quellcode. «Damit lösen wir ein Problem, das in praktisch jedem Unternehmen existiert: Die Erstellung von Dokumentation ist zeitaufwendig, teuer und wird oft vernachlässigt, obwohl der Nutzen einer guten und zielgerichteten Dokumentation sehr gross ist», sagt Simon Riedener.

Die selbstbewussten Gründer wollen nicht von «KI-Potenzialen» sprechen, sondern direkt einsatzfähige Werkzeuge liefern, die ihre Kunden effizienter, kostengünstiger und wettbewerbsfähiger machen. «Unser Fokus liegt darauf, Barrieren für den Einsatz zu senken – sei es durch nahtlose Integration in bestehende Prozesse oder durch das komplette Neudenken von Abläufen.»

QuantalQ bietet Software-as-a-Service-Lösungen an, die in enger Co-Kreation mit Kunden entwickelt werden. Dadurch gewinnt das Start-up domänenspezifisches Wissen, das direkt in die Weiterentwicklung der Plattform einfliesst. Die technische Kompetenz und das tiefe Verständnis für die Anforderungen und Abläufe der Kunden machen die QuantalQ-Lösung einzigartig, wie Simon Riedener sagt: «Dadurch sind wir nur schwer kopierbar.»

Von Anfang an hat das Start-up die Produktentwicklung eng mit ersten Kunden aus der Industrie abgeglichen, «um sicherzugehen, dass wir mit den gesetzten Schwerpunkten nicht in die falsche Richtung laufen», wie Simon Riedener sagt. Unternehmen wie Gietz oder Helbling Technik Wil waren schon früh in die Entwicklung erster Prototypen involviert und gaben wertvolles Feedback, das in die Weiterentwicklung einfloss.

Kreative Arbeit fördern

Anwendungen Künstlicher Intelligenz entwickeln sich gerade rasant weiter; deshalb sei es wichtig, nicht jeder Neuerung blind zu folgen, sondern klug zu entscheiden, «welche Entwicklungen einen Mehrwert bringen und ins Produkt integriert werden – und welche wir bewusst überspringen».

Unternehmertum sieht Aaron Riedener in Zeiten des rasanten Wandels auch als Chance, die Zukunft aktiv mitzugestalten: «Technologien nicht nur zu nutzen, sondern so einzusetzen, dass sie Menschen entlasten, kreative Arbeit fördern und Unternehmen widerstandsfähiger machen.» Simon Riedener sieht die Mission als Start-up-Unternehmer so: «Werte zu schaffen, Risiken bewusst einzugehen, Chancen zu nutzen – und auch in schwierigen Phasen durchzuhalten.» Für den CEO bedeutet Unternehmertum «ständiges Lernen», um zu wachsen, will er eine Umgebung schaffen, «in der Innovation wirklich stattfinden kann».

Langjährige Expertise

Das Start-up QuantalQ ist ein Jahr alt, auf der Website ist aber von 15 Jahren Erfahrung der beiden Brüder zu lesen. Ihre Expertise erwarben sie sich in vielen Jahren in der Software- und Systementwicklung; dabei hat sie auch das Umfeld geprägt. «Wir waren beide in Unternehmen tätig, in denen Entwicklungsprojekte überwiegend auf Dienstleisterbasis durchgeführt wurden», erzählt Simon Riedener. Dadurch erhielten die Gründer Einblick in unterschiedlichste Firmen und Branchen – von Embedded Systems über Internet of Things (IoT) bis zu grossen Enterprise-Software-Projekten. Aaron Riedener hat als Head of Development bei Helbling Technik umfassende Erfahrung in der Führung komplexer Entwicklungsprojekte gesammelt, Simon Riedener hat über ein Jahrzehnt als Entwickler, Lead Developer, Projektleiter, Requirements Engineer und Product Owner bei Netcetera gearbeitet.

82. Schweizer Messe für
Landwirtschaft und Ernährung

olma

Jetzt Tickets sichern!

St.Gallen
9.–19. Oktober 2025

Gastkanton Wallis

Mit diesen Qualifikationen könnten Aaron und Simon Riedener als gesuchte Fachkräfte gut bezahlte Jobs in der IT-Branche annehmen, die Unternehmen würden ihnen wohl den roten Teppich ausrollen. Doch die beiden wollen auch Unternehmer sein.

«Wissen wird zugänglich, verständlich und für Menschen nutzbar.»

Wissen wird nutzbar

Seit dem «ChatGPT-Moment» ist Simon Riedener fasziniert von der Dynamik im Bereich Künstliche Intelligenz. Eine Technologie, die lange Zeit eher unter dem Radar lief, sei plötzlich für jedermann greifbar geworden. «Ich bin überzeugt, dass genau hier enorme Chancen liegen, die von einzelnen Personen und Unternehmen genutzt werden wollen.»

«Meine Vision ist eine Zukunft, in der KI-Agenten Prozesse automatisieren und Unternehmen dadurch effizienter und transparenter werden», sagt Aaron Riedener. Mit den intelligenten Dokumentationen lege QuantalQ das Fundament dafür: «Wissen wird zugänglich, verständlich und für Menschen nutzbar. So können sich Menschen stärker auf kreative und wertschöpfende Arbeit konzentrieren, statt Zeit in repetitive Aufgaben zu investieren», betont Aaron Riedener. Er führt auch noch eine weitere Motivation an, sich selbst mit KI-Technologien zu befassen: «Ich bin mir bewusst, dass KI auch Risiken birgt – etwa die Gefahr einer starken Machtkonzentration, wenn wirtschaftliche und machtpolitische Interessen über den gesellschaftlichen Nutzen gestellt werden. Gerade deshalb ist es für mich wichtig, vorne bei der Entwicklung dabei zu sein, um diese Zukunft mitgestalten zu können.»

Ein Start-up habe bei diesem Vorhaben grosse Vorteile, erklärt Simon Riedener: «Es bietet die notwendige Flexibilität, um in einem hochdynamischen Umfeld schnell zu agieren.» Ihn reizt zudem der Gedanke, ein Unternehmen von Beginn an mit einem «AI-First»-Ansatz aufzubauen, statt es Schritt für Schritt umzubauen. «Gleichzeitig ist es für mich ein logischer nächster Schritt, um mich persönlich weiterzuentwickeln, moderne Formen der Geschäftsführung auszuprobieren, Netzwerke mit anderen innovativen Unternehmen zu knüpfen und neue, faszinierende Produkte voranzutreiben.»

Parallel dazu bereitet QuantalQ ein Innosuisse-Forschungsprojekt vor, um ein bislang fehlendes Verfahren im Bereich KI-gestützter, automatisierter Dokumentationen zu entwickeln. Dieses Verfahren soll direkt in das Produkt des Start-ups integriert werden und das Potenzial für eine Patentierung des Know-hows erhöhen.

Text: Philipp Landmark
Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Unternehmerin mit Herz und Mut

Regina Schmid ist CEO der Primo Real Estate AG in Lommis. Was sie an der unternehmerischen Tätigkeit reizt, bringt sie schnell auf den Punkt: die eigenen Ideen so umsetzen zu können, wie sie es für richtig hält.

Natürlich gehören auch Pflichtaufgaben dazu, doch diese werden durch die sinnerfüllten, spannenden Tätigkeiten bei Weitem übertroffen. «Die Auswirkungen meines Tuns treffen mich direkt: gute Entscheide bedeuten Erfolg, schlechte Misserfolg. Doch aus Fehlern kann ich lernen und komme weiter», sagt sie. Entscheidend sei, das eigene Tempo und den Rhythmus bestimmen zu können und dabei Freude an der Arbeit zu haben. «Wenn man etwas mit Freude tut, macht man es auch gut.» Stolz ist Regina Schmid auf ihren Mut, immer wieder weiterzumachen. Rückschläge gehören zum Unternehmertum; entscheidend sei, aufzustehen, die Krone zu richten und den Weg fortzusetzen. Mit Anfang dreissig gründete sie ihre eigene Firma und arbeitete zwei Jahre lang ausschliesslich für die Primo Real Estate AG. Nach einigen Rückschlägen fand sie ein Modell, das für sie ideal ist: eine Balance zwischen Anstellung und Unternehmertum.

«So geniesse ich die Vorteile beider Modelle: Einerseits habe ich mit der kantonalen Verwaltung einen Arbeitgeber, bei dem ich Teil des Teams bin. Auf der anderen Seite meine eigene Firma, in der ich frei entscheiden kann, solange ich rechtliche und ethische Rahmenbedingungen einhalte. Erlaubt ist alles, was den Kunden und mich am Ende glücklich macht.»

Ihr Herz schlägt für Immobilien – und für Netzwerke. Besonders dankbar ist sie für ihre Mitgliedschaft bei den «Leaderinnen Ostschweiz». «Hier habe ich viele ambitionierte, engagierte und gut verankerte Frauen kennengelernt. Es ist eine Mischung aus Freundschaft und geschäftlichem Nutzen», erklärt sie. Das breite Spektrum an Anlässen – vom Apéro über gemeinsame Aktivitäten bis zu Lunches mit Inputreferaten – ermögliche echte Begegnungen. Besonders schätzt sie das Format der Inputreferate: «Es ist toll, dass man sich und seine Tätigkeit den anderen Frauen präsentieren darf. Auch ich konnte so meine beiden Tätigkeitsbereiche vorstellen.»

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

Direkt, frech, ehrlich, jung

Längst nicht alle Influencer gehören in die Bling-Bling-Schublade. Ein erfrischend bodenständiges Ostschweizer Beispiel für einen Unternehmer, dessen wichtigstes Produkt er selbst ist, findet man im Glarnerland und auf Social Media: den gelernten Koch Noah Bachofen.

Das passt: Während der Hype um das Eidgenössische Schwing- und Älplerfest im Glarnerland auf seinen Höhepunkt zusteuert, huldigt einer der erfolgreichsten Ostschweizer Influencer Glarner Gaumenfreuden. Der Glarner Koch – oder eher: Food-Creator – Noah Bachofen zeigt, wie man das Glarner Landsgemeinde-Menü Kalberwurst mit Herdöpfelstock, Zwiebelsauce und eingelegten Dörrzwetschgen «richtig macht».

Genau 79 Sekunden dauert das Video auf Instagram, die einzelnen Schritte sind ein rasanter Zusammenschnitt mehrerer Sequenzen, Protagonist Bachofen doppelt seine eigenen Erläuterungen mit Ergänzungen aus dem Off, was das Gefühl von Tempo noch verstärkt. Dennoch wird die Zubereitung verständlich erklärt, und es bleibt auch noch Zeit für den Hinweis, dass das Rezept für eine vegetarische Variante des Gerichts in Noah Bachofens Kochbuch «Wäärli guät» nachzulesen ist.

Kochen macht Freude

Seine Leidenschaft fürs Kochen hat der heutige Influencer schon früh entdeckt, «mit zwölf Jahren oder vielleicht noch jünger habe ich zu Hause für meine Familie gekocht», erinnert sich Noah Bachofen. Später habe er mit einem Kollegen angefangen, für die Nachbarschaft zu backen. «Dabei habe ich gemerkt, wie viel Freude mir das macht, und mich dann für die Kochausbildung entschieden.»

Wie vermutlich jeder Koch hat auch er in Gedanken durchgespielt, wie es wäre, ein eigenes Restaurant zu führen, «das war aber auch mit viel Respekt verbunden. Ehrlich gesagt, habe ich nie wirklich davon geträumt, ein eigenes Restaurant zu führen.» Eine konkrete Gelegenheit dazu ergab sich nicht, dafür eröffneten sich andere, digitale Wege.

Ein bisschen experimentieren

Als er im schwyzerischen Rickenbach im angesagten Restaurant «Magdalena» als Sous-Chef arbeitete, startete er parallel auf Social Media durch. «Das ist alles ziemlich spontan passiert», sagt Bachofen. Auslöser war 2020 die Corona-Pandemie, alle Restaurants mussten damals geschlossen bleiben. «Ich begann, ein bisschen zu experimentieren. Vorbilder hatte ich keine – ich bin da blind reingestartet.» Es waren auch nicht Geschichten rund ums Essen, die Noah Bachofen als erste Inhalte ins Netz stellte, «ich habe einfach Dinge aus meinem Alltag gezeigt.» Erst als das «Magdalena» wieder öffnen durfte, postete Noah Bachofen auch Videos aus dem Restaurant. «Dann habe ich die Idee entwickelt, Kochvideos zu machen.» Heute folgen Noah Bachofen auf Instagram 176'000 Follower, manchmal wird ein Video 1,4 Millionen Mal aufgerufen, etwa das Rezept für einen vegetarischen Hotdog. Anstelle des Würstchens packt Noah Bachofen ein gebackenes und dann mit Bier und Thymian glasiertes Rüebli ins Brötchen.

Woher kommt der Erfolg, wie entsteht eine derartige Reichweite? «Am Ende geht es darum, fleissig guten Content zu posten – Inhalte, die die Leute wirklich sehen wollen. Dann folgen sie dir auch», sagt Noah Bachofen. Neben Instagram bespielt der Food-Influencer auch YouTube und TikTok. «Dort recycle ich meine Inhalte, weil die Leute unterschiedliche Plattformen nutzen», erklärt Bachofen, «so erreiche ich mit einfachen Mitteln möglichst viele Leute.»

Kochshow im Fernsehen

Der umtriebige Koch ist inzwischen nicht nur auf neuen Medien zu sehen, auch das traditionelle Fernsehen gehört zu

Noah Bachofen erreicht als Food-Creator allein auf Instagram 176'000 Follower.

seinen Kanälen. Auf Sat.1 Schweiz befasst sich Noah Bachofen in «Hype Kitchen» mit Food-Trends; die Folgen können auch über die Streamingplattform Joyn von ProSiebenSat.1 abgerufen werden. «Der Sender ist auf mich zugekommen, weil sie meine Inhalte auf Social Media gesehen haben und fanden, dass ich auch im Fernsehen funktionieren könnte», sagt Noah Bachofen zu diesem Engagement.

Gefahr, dass er mit den üblichen TV-Köchen in einen Topf geschmissen wird, besteht bei diesem Setup nicht. «Ich setze mich von anderen vor allem durch meine Art ab, sowohl beim Kochen als auch als Person», erklärt Noah Bachofen, und fügt gleich an, was ihn ausmacht: «Ich bin direkt, frech, ehrlich, jung, und ich probiere gerne Neues aus. Gerade im Fernsehen, wo vieles schon tausendmal gemacht wurde, macht es mir besonders Spass, neue Wege zu gehen.»

«Am Ende geht es darum, fleissig guten Content zu posten.»

Agentur für Influencer-Marketing

In den Fernsehepisoden gibt Noah Bachofen nicht nur Tipps für ein gelungenes Gericht, er gibt auch sein Wissen über Social Media weiter. Was am Bildschirm so leichtfüssig daherkommt, ist heute ein weiteres professionelles Standbein des jungen Unternehmers. Zusammen mit seinem Kumpel, dem Social-Media- und Video-Spezialisten Nico Franzoni, hat er die Agentur N&N gegründet, um einerseits Influencer und andererseits Unternehmen zu unterstützen. Die Agentur entwickelt Konzepte, von TV-Shows bis zu Werbung, «wir bringen die richtigen Leute dafür zusammen». Das müssen dann eben nicht zwingend Franzoni und Bachofen sein, oft vermitteln sie auch andere Influencer.

Die Erfahrung als Influencer zeigt Unternehmer Bachofen, dass es sich kaum lohnt, andere Kampagnen zu kopieren. «Mein wichtigster Tipp ist: neue Wege denken, nicht das machen, was schon hundertmal da war», betont Noah Bachofen. «Und vor allem: authentisch bleiben!»

Für ihn geht dieses Rezept jedenfalls auf, Noah Bachofen generiert seine Einnahmen hauptsächlich durch Kooperationen mit meist namhaften Brands. Viele der heutigen Partner sind über Agenturen auf Noah Bachofen gestossen, andere haben ihn auch direkt angeschrieben. Manchmal geht die Initiative auch von ihm aus. «IWC zum Beispiel habe ich selbst kontaktiert, weil ich schon immer ein grosser Fan dieser Uhren war und wusste, dass sie auch mit Köchen zusammenarbeiten. Sie fanden die Idee sofort spannend.» Als die finnische Hauptstadt Helsinki Food Ambassadors suchte, meldete sich Bachofen zusammen mit seinem Freund, dem Koch und Podcaster Chris Blos, «und wir haben die Rolle tatsächlich bekommen». Auf Instagram kann man sehen, wie die beiden durch Helsinki streifen, immer wieder mal etwas essen und offensichtlich Spass haben. Etwas, das andere Leute auch tun, doch im Fall von Noah Bachofen steht Spass haben und das Posten eben auch für ein durchdachtes Business.

www.noahbachofen.ch
Instagram: @noahbachofen_

Text: Philipp Landmark
Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

Sponsoring zwischen Herz und Strategie

Sponsoring ist heute weit mehr als Werbung: Es verbindet unternehmerische Verantwortung mit gesellschaftlichem Engagement und schafft Nähe zu Menschen, Projekten und Partnern. Ob Sport, Kultur oder Charity – Barbara Denk von der D+D Immobilien AG in Horn und Karl Müller von der Kybun Joya Retail AG in Roggwil zeigen, warum sie sich engagieren und weshalb Herz und Bauch oft wichtiger sind als Businesspläne.

Barbara Denk erinnert sich an die Anfänge des D+D-Sponsoring-Engagements: «Der Auslöser war zweigeteilt: Einerseits unsere persönliche Überzeugung – als Privatpersonen legen wir grossen Wert auf ‹zurückgeben, dankbar sein› und möchten lokal eine spürbare Wirkung ermöglichen. Andererseits sehen wir, dass sinnvolle Engagements unsere Markenbekanntheit in der Region stärken, Vertrauen aufbauen und uns näher an die Menschen und Partner vor Ort bringen.»

Karl Müller ging es ähnlich: «Für mich war es nie eine Frage, ob wir uns engagieren – sondern immer nur, wie. Schon von meinen Eltern habe ich als Kind gelernt: Geben ist wichtig, gerade dann, wenn es nicht einfach ist. Diese Haltung begleitet mich bis heute. Ich glaube fest daran, dass Geben immer Gutes zurückbringt. Vielleicht ist das einer der Gründe, warum es unserer Familie und unseren Unternehmen gut geht.»

Menschen statt Businesspläne

Für Denk stand früh fest, welche Sponsoringfelder für sie Sinn ergeben: «In den vergangenen Jahren haben wir die Liste unserer Engagements stetig erweitert – von den beiden grossen Sportvereinen der Region, dem FC St.Gallen 1879 und dem TSV St.Otmar, über die Nacht des Ostschweizer Fussballs bis hin zur Kispi-Night.» Sie sagt, dass es sich nicht um eine strategisch erarbeitete Liste handelt: «Wir haben jeden Entscheid aus dem Bauch getroffen. Die Menschen und die Ideen hinter einem Vorhaben sind für uns wichtiger als Businesspläne oder Strategiepapiere.»

Auch Müller kennt diesen Zugang: «Früher stand primär die Hilfe für die Hilflosen im Zentrum – und das tun wir auch heute noch, indem wir Schuhe spenden. Aber meine finanziellen Mittel setze ich inzwischen anders ein: Ich unterstütze Menschen, die den Willen haben, selbst etwas zu bewegen. Menschen, die proaktiv handeln, weil genau dort die grösste Wirkung entsteht.»

Für die Immobilienunternehmerin ist Sponsoring auch eine Frage der Identität: «Speziell in unserer Arbeit ist es wichtig, Vertrauen zu schaffen. Mit dem FCSG, dem TSV St.Otmar und dem Kinderspital haben wir die richtigen Partner gefunden, unsere Werte zu transportieren: Beständigkeit, Verlässlichkeit und Tradition.» Besonders am Herzen liegt ihr die Kispi-Night als Charityanlass: «Als Mutter ist es mir wichtig, das Ostschweizer Kinderspital zu unterstützen. Deshalb bin ich auch sehr stolz, seit diesem Sommer Teil des Organisationskomitees der Kispi-Night zu sein.»

Auch Karl Müller spricht offen über seine Haltung zur Strategie: «Im schnellen Business-Alltag hat Sponsoring keine Priorität – dafür ist das Geschäft zu dynamisch, die Themen wechseln zu schnell. Genau deshalb braucht es Events wie die Kispi-Night oder die Fussballnacht, die mich bewusst mit einem Charity-Thema in Berührung bringen. Mit den Sportlern, Künstlern oder Menschen, die ich unterstütze, stehe ich allerdings regelmässig im Austausch. Das gibt mir Energie und zeigt mir, dass Geben Wirkung entfalten kann.»

Brücke zwischen den Welten

Bei der Auswahl von Projekten unterstreicht Barbara Denk ihre Spontaneität: «Wir arbeiten ohne starre Förderkriterien. Wenn wir die Idee oder das Vorhaben aus unserer Sicht als gut und sinnstiftend empfinden, unterstützen wir gerne.» Für sie gilt der Grundsatz: «Aus der Region, für die Region. Wir engagieren uns ausschliesslich hier.» Müller hält es internationaler: «Ich habe keinen klassischen Entscheidungsprozess – entweder mein Herz sagt 100 Prozent Ja, oder es sagt Nein. Mich muss ein Projekt wirklich berühren. Ein Beispiel: Anfang des Jahres kam ein Triathlet zu mir und sagte, er wolle seinen Job kündigen und alles auf den Sport setzen. Sein Mut, diesen Weg kompromisslos zu gehen – damit konnte ich mich identifizieren. Also habe ich ihn unterstützt, ohne Werbeleistung, einfach weil ich Teil seiner Geschichte sein wollte.» Zugleich betont er: «Für mich ist Sponsoring beides. Regional, weil wir hier unsere Wurzeln haben. Aber mein Leben war von Anfang an international. Deshalb engagiere ich mich dort, wo Menschen aus meinem Umfeld aktiv sind – und natürlich auch an unseren Produktionsstandorten wie Indonesien oder Südkorea. Für mich ist Sponsoring eine Brücke zwischen den Welten.»

«Sponsoring ist für uns immer eine Bauchentscheidung.»

Raum für Begegnungen, Inspiration und Freude

Wenn es um gelungene Engagements geht, sieht Barbara Denk klare Kriterien: «Ein guter Anlass vermittelt, wofür die Mittel eingesetzt werden und welchen konkreten Unterschied sie machen. Er bringt Menschen zusammen, die ähnliche Werte teilen, schafft Nähe und Austausch. Zugleich bietet er schöne, unbeschwerte Stunden – mit Raum für Begegnungen, Inspiration und Freude.»

Karl Müller fasst es so zusammen: «Für mich ist ein Event gelungen, wenn Menschen mit ähnlicher Mission zusammenkommen, sich austauschen – und am Ende etwas Konkretes entsteht.»

Auch bei den Must-haves ähneln sich die Haltungen. Die Immobilienunternehmerin sagt: «Beim ersten Gedanken muss man selbst Freude verspüren. Der Mensch muss im Mittelpunkt stehen.» Und der «Schuhmacher der Nation» meint: «Unverzichtbar ist für mich Authentizität – ehrliche Absicht, klare Ziele und transparente Umsetzung.»

Gibt es auch No-Gos? «Ja, ganz klar», sagt Denk: «Wenn es die Gesellschaft spaltet.» Müller formuliert er so: «Indem ich an einem Event teilnehme, bekräftige ich, dass es eine gute Sache ist. Darum engagiere ich mich nur dort, wo ich mit voller Überzeugung dahinterstehen kann – denn alles andere würde weder mir noch der Sache gerecht.»

Input ist nicht gleich Output

Und wie misst man den Erfolg eines Sponsoringengagements, gerade wenn es um einen Charityevent geht? Barbara Denk winkt ab: «Den Erfolg kann man über kurze Zeit nicht messen. Input ist nicht gleich Output. Vertrauen erarbeitet man sich über Zeit. Grundlagen dafür sind ehrliche, tugendhafte und qualitativ hochwertige Arbeit.» Auch Müller sieht es pragmatisch: «Es ist nicht meine Aufgabe sicherzustellen, dass Kosten und Nutzen im perfekten Verhältnis stehen. Wenn ein Event Champagner und Kaviar auftischt und trotzdem ernsthaft Mittel für Kinder zusammenkommen – warum nicht? Mir ist lieber, jemand macht etwas, auch wenn es unkonventionell wirkt, als dass nur kritisiert und gar nichts getan wird.»

säntis
der berg

Jetzt Ihren Anlass reservieren

Ihre Firmenfeier
auf der Schwägalp oder dem Säntis

Tauchen Sie ein in die atemberaubende Bergwelt der Schwägalp und des Säntis und erleben sie einen unvergesslichen Anlass, der ganz nach Ihren Wünschen gestaltet ist.

Ihr Vorteil: Wir übernehmen die gesamte Organisation und Vorbereitung, damit Sie sich entspannt zurücklehnen und die Feier in vollen Zügen geniessen können. Reservieren Sie noch heute Ihr Wunschdatum.

Beim Einbezug der Mitarbeiter unterscheiden sich die Ansätze. Denk erklärt: «Mein Mann Colin und ich entscheiden am Mittagstisch.» Müller dagegen sagt: «Unsere Mitarbeiter helfen mit, zum Beispiel wenn wir gebrauchte Schuhe aufbereiten, um diese an Bedürftige zu verteilen. Und immer wieder unterstützen wir auch Projekte, die direkt von Angestellten angestossen werden – wir sind dafür offen und schätzen es, wenn sie eigene Ideen einbringen.»

«Ich unterstütze Menschen, die den Willen haben, selbst etwas zu bewegen.»

«Wirklich etwas bewirken»

Sehr persönlich wird Barbara Denk, wenn sie auf die Wirkung angesprochen wird: «Wenn wir durch St.Gallen laufen und ich all die kleinen Kinder mit ihren grün-weissen Trikots sehe, bei welchen wir Ärmelsponsor sind, erfüllt das mich mit Stolz. Gleichzeitig bin ich dankbar, Teil von so grossen Projekten zu sein.» Müller kennt ein ähnliches Gefühl: «Es macht mich dankbar, wenn wir als Team mit unserem Engagement wirklich etwas bewirken.»

Beide wagen einen Blick nach vorn. Denk würde sich freuen, «wenn Themen rund um unsere Kinder noch stärker in den Vordergrund rücken. Der Satz ‹Jeder ist seines Glückes Schmied› gilt für die Kleinsten nicht; sie sind auf Schutz, Unterstützung und faire Chancen angewiesen. Deshalb müssen wir unsere Kinder – unsere Zukunft – stärken und fördern.»

Müller stimmt zu, setzt aber noch einen anderen Akzent: «Stärker im Fokus wünsche ich mir, dass auch Menschen, die sich unsere Produkte nicht leisten können, Zugang erhalten – weil wir gerade jenen mit Gehschmerzen enorm helfen können. Zum anderen möchte ich die nächste Generation von Schweizer Machern fördern; Menschen, die mutig, unternehmerisch und innovativ denken, damit unsere Lebensqualität auch in Zukunft gesichert bleibt.»

Zu den wichtigsten Charity-Anlässen in der Ostschweiz zählen die **Nacht des Ostschweizer Fussballs** und die Kispi-Night St.Gallen. Die Fussballnacht findet jeweils Ende Oktober in der Olmahalle 9.1 statt. Die grosse Charity-Gala mit Gala-Dinner, Tombola und Award-Verleihungen unterstützt das Fussball-Nachwuchsprojekt «Future Champs Ostschweiz» und gehört mittlerweile zu den festen Terminen im regionalen Kalender.

Die **Kispi-Night** im Einstein Congress St.Gallen ist ein weiterer Höhepunkt. Der exklusive Gala-Abend findet jeweils im März statt und hat sich seit der Premiere zu einem der erfolgreichsten Charity-Events der Region entwickelt. 2025 ging die vierte Ausgabe über die Bühne, die erneut eine Rekordsumme für das Ostschweizer Kinderspital einbrachte.

Daneben gibt es weitere wiederkehrende Benefizanlässe mit hoher Strahlkraft. Dazu gehört der **Christmas Bowl** des American-Football-Clubs St. Gallen Bears, der jeweils im Dezember im Stadion Gründenmoos gespielt wird. Die Einnahmen fliessen in die OKS-Spendenaktion «Zeit schenken». Ebenfalls beliebt ist der **Stadtlauf St.Gallen**, der im September jeweils einen inklusiven Promi-Charity-Lauf integriert, dessen Erlös Organisationen wie SOSWI oder Special Olympics zugutekommt. Neu hinzu kommt per 2026 das **FCSG-Charity-Golfturnier** auf dem Golfplatz in Gonten. Es dient ebenfalls der Unterstützung des hiesigen Fussballnachwuchses und soll sich zu einer Serie entwickeln.

Auch kulturelle Formate haben ihren Platz: Wiederkehrende Benefizkonzerte in der Tonhalle St.Gallen – unter anderem mit dem Schweizer Mediziner-Orchester – generieren regelmässig Spenden zugunsten des Ostschweizer Kinderspitals. Oder die jährliche **«Merry Christmas»-Show** von Beat Antenen in Teufen, die mit einem bunten Mix an Stars und Sternchen schon über eine Viertelmillion Franken für soziale Institutionen generiert hat.

Im Thurgau wiederum sind der **OnkoLAUF** der Krebsliga Thurgau in Bichelsee-Balterswil sowie der **Frauenfelder 2-Stunden-Lauf** etablierte Formate. Beide Anlässe finden im Spätsommer beziehungsweise Herbst statt und verbinden Sport mit direkter Unterstützung für Hilfsorganisationen.

Nicht zuletzt sorgt die jährlich von Oktober bis Dezember laufende Sammelaktion **«Ostschweiz hilft Ostschweiz»** des St.Galler Tagblatts für Aufmerksamkeit. Die breit abgestützte Kampagne generiert Direkthilfe für Menschen in Not in der Ostschweiz und gilt als eine der bedeutendsten Solidaritätsaktionen der Region.

Text: Stephan Ziegler
Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer, Pixabay

Christian Lang ist Lehrbeauftragter und Leiter des Centers für Sportmanagement an der Universität St.Gallen.

Wenn Emotionen, Verantwortung und Wirkung zusammentreffen

Charity-Events sind weit mehr als festliche Spendenabende. Richtig geplant und authentisch umgesetzt, werden sie zu Plattformen, auf denen gesellschaftliches Engagement, unternehmerische Verantwortung und besondere Emotionen verschmelzen. Davon profitieren Organisatoren, Sponsoren und Publikum gleichermassen – vorausgesetzt, die Erfolgsfaktoren stimmen.

Charity-Events sind längst mehr als feierliche Spendenabende: Sie schaffen eine Drehscheibe, auf der sich gesellschaftliches Engagement, unternehmerische Verantwortung und persönliche Erlebnisse treffen. Wenn sie professionell geplant und authentisch umgesetzt werden, profitieren alle Beteiligten: Organisatoren erzielen Sichtbarkeit und Spenden, Sponsoren stärken ihre Marke, und das Publikum erlebt Sinn und besondere Emotionen. Doch was macht Charity-Events so wirkungsvoll? Und wie lassen sie sich professionell und nachhaltig organisieren?

Erfolgsfaktoren für Veranstalter

Für Organisatoren bieten Charity-Events die Möglichkeit, Aufmerksamkeit für ihre Anliegen zu generieren, finanzielle Mittel zu sammeln und gleichzeitig ihre Reputation zu stärken. Entscheidend ist, dabei immer die Geschichte hinter dem Projekt zu erzählen: Menschen folgen keiner blossen Präsentation, sondern werden durch persönliche und bewegende Storys erreicht. Oft bleibt eine authentische Botschaft nachhaltiger im Gedächtnis als perfekte Eventplanung.

Mehrwert für Sponsoren

Für Sponsoren und Unternehmen sind Charity-Events eine ideale Gelegenheit, sich in einem glaubwürdigen sozialen Kontext zu positionieren. Anders als klassische Werbung ermöglichen diese Veranstaltungen einen emotionalen und persönlichen Zugang zur Zielgruppe.

Besonders effektiv ist das Engagement, wenn Sponsoren mehr als monetäre Unterstützung leisten: Aktive Mitgestaltung, Co-Branding, exklusive Sponsoring-Pakete und Einbindung in das Programm schaffen echte Mehrwerte. So wird aus Sponsoring Teilhabe und die Marke gewinnt Sympathiepunkte.

«Oft bleibt eine authentische Botschaft nachhaltiger im Gedächtnis als perfekte Eventplanung.»

Das Publikum als Teil des Erfolgs

Das Publikum erwartet heute mehr als blosse Unterhaltung: Es möchte mitgestalten, Teil einer Community sein und erleben, wie sein Beitrag wirklich etwas bewirkt. Aktive Teilnahme stärkt das Gemeinschaftsgefühl und erhöht die Spendenbereitschaft. Gelungene Charity-Events verbinden Erlebnisse mit dem Gefühl, Teil von etwas Grösserem zu sein. Das macht sie attraktiv und unvergesslich. Wer einen unvergesslichen Abend erlebt und zugleich Gutes bewirkt, wird gern wiederkommen.

Ein Charity-Event ist dann erfolgreich, wenn Organisatoren, Sponsoren und Publikum gleichermassen profitieren – von Begegnung, Emotionalität und nachhaltiger Wirkung bis hin zu erfolgreicher Positionierung und positiver Markenbindung.

Wer Emotion, Professionalität und Transparenz verbindet, schafft Veranstaltungen, die weit über den Abend hinaus wirken und echten gesellschaftlichen Wandel anstossen.

So wird Ihr Charity-Event ein Erfolg

Klare Zielsetzung: Definieren Sie Zweck, Zielgruppe und gewünschte Wirkung. Geht es vorrangig um Spendensummen, Reichweite, Awareness oder Netzwerkaufbau? Nur mit klaren Zielen können Sie den Erfolg später messen.

Emotionales Storytelling: Menschen spenden nicht nur mit dem Kopf, sondern mit dem Herzen. Ein Charity-Event bietet eine Bühne, um Geschichten zu erzählen, die berühren. Persönliche Schicksale wirken stärker als abstrakte Zahlen. Wer emotional berührt wird, öffnet nicht nur die Geldbörse, sondern auch sein Netzwerk.

Passendes Format wählen: Ob Gala, Benefizkonzert, Sportevent oder digitale Kampagne – das Format muss zur Zielgruppe und dem Spendenziel passen.

Professionelle Partner und Sponsoren: Partner und Sponsoren sollten frühzeitig, sichtbar und authentisch eingebunden und kreativ in den Gestaltungsprozess miteinbezogen werden.

Teilnehmeraktivierung: Interaktive Elemente wie Spendenauktionen, Live-Challenges oder Verlosungen steigern den Mitmach-Faktor.

Kommunikation & Reichweite: Social Media, klassische PR und Influencer-Marketing gezielt nutzen, um Aufmerksamkeit und Vernetzung zu erhöhen.

Transparenz & Nachhaltigkeit: Offen kommunizieren, wie Spenden eingesetzt werden. Dank und Berichte schaffen Vertrauen und Motivation für kommende Events.

Text: Christian Lang
Bilder: zVg, Pixabay

Hightech-Fasern aus St.Gallen erobern den Globus

Die Biontec – Bionic Composite Technologies AG in St.Gallen verbindet textile Tradition mit Hightech-Innovation: Das Unternehmen entwickelt und produziert Composite-Bauteile, die in Luft- und Raumfahrt, Medizintechnik oder Maschinenbau weltweit gefragt sind. CEO Stefan Germann skizziert, was die bionische Faserablage einzigartig macht, warum St.Gallen der ideale Standort ist und wie die Verbindung zu Forster Rohner bis heute prägend wirkt.

«Biontec ist ein Hightech-Unternehmen, das sich auf die Entwicklung und industrielle Fertigung von Composite-Bauteilen spezialisiert hat», fasst CEO Stefan Germann zusammen. «Unsere Stärke liegt in einer bionischen Faserablage, die sich an der Natur orientiert. Wir setzen das Material genau dort ein, wo es gebraucht wird – und nicht nach dem Schema F. So entstehen nicht nur leichte, sondern auch extrem belastbare und zugleich effiziente Strukturen.»

«Wir richten Fasern nach den tatsächlichen Lastpfaden des Bauteils aus.»

Von der Stickerei zum Leichtbau

Die Wurzeln von Biontec reichen bis ins Jahr 2009 zurück: Damals gründeten die Patrons der Forster Rohner, Erika und Ueli Forster, sowie der Stickereiunternehmer Martin Böhler gemeinsam mit dem Liechtensteiner Automatisierungsspezialisten Pantec das Unternehmen in St.Gallen. «Die Idee war, das reiche Stickerei-Know-how mit der Leichtbautechnologie zu verbinden», erklärt Germann. «Aus dieser Kombination ist eine Fertigungsmethode entstanden, die heute weltweit einzigartig ist.»

Von Beginn an war klar: Die Textilstadt St.Gallen sollte nicht nur Mode hervorbringen, sondern auch technisch anspruchsvolle Bauteile aus textilen Verfahren. «Die Präzision der Stickerei, die Fähigkeit, Garne in den vielfältigsten Mustern abzulegen, und das umfassende Materialverständnis – all das haben wir übernommen und in Composite-Bauteile übertragen. Das ist unser Fundament.»

Einsatz in unterschiedlichsten Branchen

Heute beliefert Biontec zahlreiche Industrien. «Unsere Kunden stammen aus der Luft- und Raumfahrt, der Medizintechnik, dem Maschinenbau, dem Defensebereich, der Mobilität oder dem Sport. Überall dort, wo Gewicht, Festigkeit und Präzision entscheidend sind, ist unsere Technologie gefragt. Besonders stark wächst aktuell der Luftfahrtbereich, weil dort der Druck auf Effizienz und Nachhaltigkeit enorm ist.»

Auch in der Medizintechnik zeigen sich die Vorteile deutlich: «Ein Carbon-Bauteil ist auch strahlentransparent und erlaubt deshalb Operieren ohne störende Schatten. Mit unseren Composite-Lösungen haben wir bereits bahnbrechende Innovationen für die Medizinaltechnik realisiert, worauf wir sehr stolz sind.»

In der Messtechnik kommt die geringe thermische Ausdehnung zum Tragen. «Die Präzision von Messungen ist damit unerreicht höher. Dank der Leichtigkeit sind handgeführte Scannersysteme mit unserer Technologie auch in der Anwendung beliebt», so Germann.

Unsichtbare Bauteile mit grosser Wirkung

Im Maschinenbau überzeugen vor allem Gewicht und Steifigkeit. «Bauteile können dank dem tieferen Gewicht und der hohen Steifigkeit präzise und schneller bewegt werden als Konkurrenzprodukte. Das spart Energie und Kosten bei gleicher Präzision oder ermöglicht eine höhere Taktfrequenz», sagt er.

Viele dieser Komponenten bleiben für Endkunden unsichtbar. «Vor allem bei Teilen für die Maschinenindustrie stimmt das. Oft verschwinden sie im Inneren eines Geräts oder einer Maschine.» Der Unterschied zeige sich jedoch klar in der Performance: weniger Energieverbrauch, höhere Präzision, geringerer Wartungsaufwand. «Angesichts der Vorteile ist es einfach, diese den Kunden transparent zu machen, weil für sie die harten Fakten zählen.»

Bionische Ablage statt Schema F

Technologisch unterscheidet sich Biontec deutlich von klassischen Herstellverfahren. «Während herkömmliche Methoden Fasern schichtweise ablegen, richten wir sie nach den tatsächlichen Lastpfaden des Bauteils aus. Das ist effizienter, spart Material und eröffnet eine neue Freiheit in Design und Konstruktion. Wir können damit Strukturen realisieren, die bisher nicht möglich waren. Unsere Prozesse sind halbautomatisiert und damit für grosse Stückzahlen ausgelegt», erklärt Germann.

Dass all die Produkte «Developed in St.Gallen» sind, ist für Germann ein Qualitätssiegel. «Die Stadt hat eine über hundertjährige Tradition im textilen Engineering. Die Präzision, die Erfahrung mit Fäden, Mustern und Strukturen – all das fliesst bei uns in den Hightech-Leichtbau ein. Dieses Umfeld gibt es so nur hier, und es prägt unsere Kultur.»

Stefan Germann:

Stillstand ist keine Option.

Die Verbindung zu Forster Rohner ist bis heute eng. «Forster Rohner bringt textile Kompetenz und Innovationsgeist mit. Wir übersetzen dies in die Welt der Carbon-Bauteile. Man kann sagen: Die DNA der Stickerei lebt bei uns weiter – nur eben in einer anderen Industrieumgebung.»

«Wir können Strukturen realisieren, die bisher nicht möglich waren.»

Innovation als Dauerauftrag

Stillstand ist für Stefan Germann keine Option. «Wir arbeiten laufend daran, unsere Verfahren weiter zu verfeinern – von noch präziseren Faserablagen bis hin zu stärker automatisierten Prozessen. Unser Ziel ist es, komplexe Bauteile in Serie wirtschaftlich herzustellen, ohne Kompromisse bei Qualität oder Individualität.» Ein wichtiger Schritt war die Entwicklung eigener Optimierungsprogramme. «2019 haben wir eine Software entwickelt, mit der wir die Faserablage virtuell simulieren können», erklärt Germann. «Damit lassen sich Belastungen im Voraus analysieren und das Material gezielt einsetzen. So entsteht ein digitaler Zwilling des späteren Bauteils, bis auf die Faser heruntergebrochen, was die Entwicklung beschleunigt und die Sicherheit erhöht.»

Forschung und Entwicklung sind für Biontec Kernarbeit. «Wir entwickeln vieles intern, arbeiten aber auch mit Hochschulen und Forschungsinstituten zusammen. Das bringt uns frische Impulse – etwa bei Simulationen, neuen Harzsystemen oder Automatisierungslösungen – und erlaubt uns gleichzeitig, Ideen rasch in die industrielle Praxis zu übertragen.»

St.Gallen bleibt Herzstück

Neben Innovation spielt Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle. «Unsere Composite-Bauteile haben von Natur aus einen ressourcenschonenden Charakter, weil wir Material nur dort einsetzen, wo es wirklich gebraucht wird. Ferner entwickeln wir Verfahren, die Abfall reduzieren und den Energieeinsatz minimieren. Für uns ist Leichtbau nicht nur eine technische Disziplin, sondern auch ein Beitrag zur Ressourcenschonung», betont Germann.

Auch die Expansion ins Ausland treibt Biontec voran. «Wir haben Kapazitäten bei einer der Gruppengesellschaften in Rumänien aufgebaut und im Sommer 2025 den Produktionsstandort in China offiziell eröffnet. Damit sind wir näher bei den Kunden, die weltweit tätig sind, und können zugleich die Innovationskraft und Entwicklungsfähigkeit in St.Gallen sichern.»

Der Standort St.Gallen bleibe jedoch Herzstück der Firma. «Für uns ist klar: Die Zentrale bleibt in St.Gallen, aber wir denken und arbeiten global.»

Partnerschaften statt Zuliefererrolle

Die Zusammenarbeit mit den Kunden sei dabei immer partnerschaftlich. «Wenn ein Kunde mit einem Vorhaben zu uns kommt, setzen wir uns an einen Tisch, analysieren die Anforderungen und entwickeln gemeinsam ein Konzept. Von der Simulation über Prototypen bis zur Serienfertigung begleiten wir den gesamten Weg.»

Für Germann ist das gelebte Kultur: «Wir verstehen uns als Partner unserer Kunden, nicht als reiner Zulieferer. Unser Anspruch ist es nicht, einfach ein Bauteil zu liefern – sondern eine Lösung, die den entscheidenden Unterschied macht. Dieses Denken hat uns in den vergangenen 15 Jahren geprägt und wird uns auch in Zukunft leiten.»

Text: Stephan Ziegler
Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

Verwaltungsräte brauchen Vielfalt, nicht Vertrautheit

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

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

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

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

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

Nicole Schmidt, Partnerin.

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

«Ein wirksamer Verwaltungsrat entsteht nicht zufällig.»

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

NELLEN & PARTNER
EXECUTIVE SEARCH SINCE 1992

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

«Made in Sennwald» bleibt das Erfolgsrezept

Tobias Wolf übernimmt die Leitung der Sennwalder Wolf Storen AG in dritter Generation. Jetzt wirft der promovierte Ökonom, Entrepreneur und ehemalige Digitalexperte von Online-Doctor den Blick nach vorn: Richtung Digitalisierung, Wettbewerbsdynamik und Zukunft des Schweizer Handwerks.

Tobias Wolf, welche drei Ziele haben Sie sich für die ersten 18 Monate gesetzt?
Zukunft braucht Herkunft. Mein wichtigstes Ziel ist es, unsere Tradition und Werte des Familienunternehmens mit der Zukunft zu verbinden. Wolf Storen steht seit knapp 60 Jahren für Qualität und Verlässlichkeit – Werte, die meine Eltern und Grosseltern geprägt haben. Darauf möchte ich aufbauen. Konkret habe ich mir vorgenommen, die digitalen Prozesse zu stärken, unsere Mitarbeiter einzubeziehen und zu entwickeln und gleichzeitig neue Impulse im Markt zu setzen sowie Kooperationen auszubauen – sei es über smarte Lösungen, gemeinsame Ökosysteme oder durch besondere Servicequalität.

Und wie bringt Ihre Erfahrung bei OnlineDoctor das Unternehmen in Sachen Digitalisierung und Kundenfokus voran?
Meine Erfahrungen bei OnlineDoctor haben mir gezeigt, wie wichtig es ist, das Handeln konsequent auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Digitalisierung kann dabei helfen, ist aber nicht das Allheilmittel. Das wichtigste Gut und Differenzierungspotenzial ist unser Team – und die dazugehörige Kultur.

Wolf Storen fertigt im Rheintal mit knapp 100 Mitarbeitern. Wie sichern Sie im digitalen Zeitalter Ihre Kostenstruktur, ohne den Qualitätsvorteil in Schweizer Fertigung aufzugeben?
Die Antwort liegt im Detail: Wir investieren in effiziente Prozesse und moderne Technologien, verzichten aber nicht auf die Qualität, die unsere Kunden erwarten. Wir haben keine Serienfertigung, sondern produzieren auf Mass – für jeden Kundenauftrag individuell. Schweizer Fertigung heisst für uns: kurze Wege, hohe Präzision und verlässliche Lieferzeiten. Ich habe bei meinem Einstieg unserem Produktionsleiter und meinem Vater dieselbe Frage gestellt. Ihre Antwort leuchtet ein: «Am Ende ist Qualität immer der kostengünstigste Weg.»

Viele Mitbewerber lassen in Osteuropa oder Asien fertigen. Warum halten Sie am Standort Rheintal fest – und was sind die Mehrwerte für den Kunden, wenn er sich für ein Produkt «Made in Sennwald» entscheidet, das teurer ist als ein Import?
Weil wir überzeugt sind, dass unsere Kunden den Unterschied spüren. «Made in Sennwald» bedeutet: persönliche Betreuung, langlebige Produkte und regionale Wertschöpfung. Auch meine Eltern haben diesen Standort immer verteidigt – aus Überzeugung.

Planen Sie Investitionen in moderne Automation oder kürzere Durchlaufzeiten?
Ja, absolut. Auch in den vergangenen Jahren wurde unser Betrieb stetig modernisiert, und darauf bauen wir auf. Erst in diesem Jahr haben wir für unsere Administration ein neues Bürogebäude erstellt – ein Generationenbau. Der nächste Schritt ist, unsere Abläufe noch digitaler zu verzahnen – vom Auftragseingang bis zur Montage. So verkürzen wir die Durchlaufzeiten, bleiben aber flexibel genug für individuelle Kundenwünsche. In der Produktion investieren wir insbesondere in die Fähigkeit, Spezialanfertigungen in allen Formen und Grössen produzieren zu können.

«Junge Talente suchen Entwicklungsperspektive und Identifikation.»

Der Bereich ServiceWolf deckt Wartung und Montage auch fremder Marken ab. Welcher Anteil des Umsatzes entfällt aktuell auf Neugeschäft vs. Retrofit- und Serviceverträge?
Unser Geschäftsbereich ServiceWolf ist stark wachsend und nimmt durch zahlreiche Kooperationen mit Liegenschaftsverwaltungen, Versicherungen und Immobilienbesitzern Jahr für Jahr deutlich zu. Auch hier wollen wir weiter investieren, um unser Service-Netzwerk schweizweit auszubauen und gemeinsam mit Kooperationspartnern zu wachsen.

Wie gehen Sie mit Liefer- und Preisrisiken bei Aluminiumprofilen, Elektroantrieben oder Beschichtungen um?
Wir setzen auf enge und langjährige Partnerschaften mit unseren Lieferanten, teilweise auch auf Doppelstrategien. Gleichzeitig achten wir auf langfristige Verträge, um Planungssicherheit zu haben. Mir war es wichtig, bereits in meinen ersten Wochen unsere Hauptlieferanten zu besuchen und den bestehenden Kontakt zu intensivieren. Gerade in heutigen Zeiten ist die Verlässlichkeit der Lieferkette zentral. Zudem haben wir mit einer grossen eigenen Beschichtungsanlage den grössten Teil der Wertschöpfung im Haus.

Tobias Wolf:

Zukunft braucht Herkunft.

«Wir haben keine Serienfertigung, sondern produzieren auf Mass.»

Welche Berufe rekrutieren Sie am stärksten und wie machen Sie das Unternehmen attraktiv für die nächste Generation?
Unser Team wächst und wir suchen Kollegen in fast allen Bereichen: ob in der Montage, als Servicetechniker, in der Produktion, in der Administration oder im Verkauf. Junge Talente wollen heute nicht nur einen «Job». Sie suchen eine Entwicklungsperspektive und wollen sich mit dem Arbeitsinhalt und vor allem mit der Firma identifizieren. Nebst attraktiven Arbeitsplätzen können wir uns über das familiäre Umfeld und die Möglichkeit, in einem innovativen Handwerksbetrieb Verantwortung zu übernehmen, differenzieren. Für mich ist klar: Unser Erfolgsfaktor sind unsere Mitarbeiter – seien dies unsere Lehrlinge, die gemeinsam mit mir am 1. August gestartet sind, oder unsere treuen, langjährigen Mitarbeiter, von denen ich bereits zwei «Wölfen» an meinem zweiten Arbeitstag zum 40. Firmenjubiläum gratulieren durfte.

Und wie haben Sie die Aufgabenverteilung zwischen sich und Ihrem Vater Jochen Wolf geregelt, um den Generationenwechsel agil und nicht reaktiv zu gestalten?
Wir haben uns bewusst für ein Miteinander entschieden. Mein Vater bringt bis Ende dieses Jahres weiterhin seine jahrzehntelange Erfahrung ein und leitet in den nächsten Monaten noch unser grosses Verkaufsteam. Ich übernehme zunehmend die Gesamtverantwortung, setze neue Impulse und kümmere mich um Themen wie Finanzen, Personal, Digitalisierung und strategische Weiterentwicklung. Dieser fliessende Übergang gibt uns Stabilität und macht unser KMU zukunftsfähig – ganz im Sinne von: Zukunft braucht Herkunft.

Text: Stephan Ziegler
Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

Neuer Lebensmittelpunkt, neue Perspektiven in der Schweiz

Heute wendet sich diese Kolumne an Leader-Leserinnen und -Leser, die (noch) nicht in der Schweiz wohnen, aber vielleicht schon hier arbeiten und daher diese Zeitschrift am Arbeitsplatz lesen. Vielleicht stellt sich auch für einige dieser Personen die Frage eines Wohnsitzwechsels in die Schweiz. Dann haben wir hier ein paar Tipps.

Die Schweiz ist von einer hohen Lebensqualität geprägt, von Stabilität, einer hervorragenden Gesundheitsversorgung und einem attraktiven wirtschaftlichen Umfeld. Das überzeugt Privatpersonen oder Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihren Lebensmittelpunkt bzw. Standort neu definieren möchten.

Wenn der Wechsel strategisch und langfristig geplant wird, spielen Überlegungen im Zusammenhang mit dem Eintritt in den Ruhestand, der Unternehmensverlagerung und Nachfolgeplanung eine wichtige Rolle. Erfolgt die Entscheidung spontaner, meist ausgelöst durch persönliche und manchmal kurzfristige Gründe wie z.B. ein neues Jobangebot oder eine neue Partnerschaft, müssen viele organisatorische und rechtliche Fragen geklärt werden.

Zunächst ist die Wohnsitzwahl entscheidend. Wir verfügen über eine entsprechende Expertise, welches typische Ansiedlungsgemeinden sind. Die nächste Frage lautet: Mieten oder kaufen? Wir empfehlen zunächst die Miete eines Objektes. Aufgrund des knappen Wohnraums in der Schweiz, insbesondere in Agglomerationen, kommen Neuansiedelnde manchmal aber nicht ums «Kaufen» herum. Dann ist es noch wichtiger, vorher mit einem Ansiedlungsspezialisten wie wir es sind zu sprechen. Wir finanzieren oft Wohnraum in der deutschsprachigen Schweiz und verfügen über das notwendige Netzwerk, um hier in sämtlichen Fragestellungen ganzheitlich zu unterstützen.

Steuerliche Fallstricke gilt es zu vermeiden, wenn es um die An- und Abmeldung des alten bzw. neuen Wohnsitzes geht. Weitere Themen sind die Vermietung oder Aufgabe der Immobilie im Heimatland, die Verlagerung von Kapitalvermögen sowie die Anpassung von Ehe- und Erbverträgen, Testament und Vorsorgevollmachten an das Schweizer Recht. Unternehmer und Unternehmerinnen sollten zudem ihre Gesellschaftsstruktur und potenzielle Stiftungsregelungen überdenken.

Je nach Gestaltung der Sparpläne können grosse steuerwirksame Einzahlungen in die Schweizer Pensionskasse vorgenommen werden. In unserer grenzüberschreitenden Vermögensstrukturberatung für Private und Unternehmen werden viele weitere Themen, die hier leider keinen Platz finden, berücksichtigt.

Ihr Walter Ernst

Niederlassungsleiter
Regionaldirektor Schweiz
Hypo Vorarlberg St.Gallen

Wachstum mit Geschmack

Mit dem Neubau der Ceposa AG in Tägerwilen will die Tavola-Gruppe ein Zeichen für Wachstum, Qualität und regionale Verankerung setzen. CEO Christoph Franzen spricht mit dem LEADER über den strategischen Hintergrund des Projekts, die Rolle von Handwerk und Automatisierung, das breite Antipasti-Portfolio sowie die Zukunftspläne der Unternehmensgruppe.

Christoph Franzen, Ceposa kehrt mit dem Neubau an den Ursprungsort Tägerwilen zurück. Was ist der strategische Kernzweck dieses Projekts – geht es primär um zusätzliche Kapazitäten, um Qualitätssicherung oder um die Erweiterung des Sortiments über Antipasti hinaus?
Am heutigen Standort in Kreuzlingen ist die Ceposa AG in einem älteren Industriebau eingemietet, der ursprünglich für einen anderen Betrieb errichtet wurde und nur bedingt sowie mit substanziellen Investitionen für die Herstellung hochwertiger Antipasti geeignet ist. Die Liegenschaft in Kreuzlingen soll von den Eigentümern umgebaut und neuen Nutzungen zugeführt werden. Ceposa hat sich deshalb nach einem neuen Standort umgesehen und die Möglichkeit gefunden, in Tägerwilen eine massgeschneiderte Produktionsanlage zu bauen. Dort lassen sich Maschinenpark, Kühlanlagen, Logistikprozesse und Warenflüsse optimal gestalten, um weiterhin höchste Produktqualität zu bezahlbaren Preisen anbieten zu können.

Ceposa bleibt zugleich einer Manufaktur-Philosophie verpflichtet. Wie bringen Sie dieses Erbe mit den Anforderungen einer modernen Produktion in Einklang?
Die Antipasti der Tavola-Gruppe sind Naturprodukte, die frisch und mit grosser Sorgfalt verarbeitet werden. Die Rohstoffe stammen überwiegend aus südlichen Ländern wie Italien, Spanien, Portugal, Griechenland, Zypern oder der Türkei, teils auch aus entfernteren Regionen. Unsere Firma «Frische & Service GmbH» in Wiesentheid bei Würzburg produziert Antipasti für den deutschen und europäischen Markt, die Ceposa produziert ausschliesslich Antipasti für den anspruchsvollen Schweizer Markt in wesentlich kleineren Mengen. Regionale Produkte verarbeiten wir ebenfalls, sie machen aber nur einen geringen Anteil der gesamthaft eingekauften Rohstoffe aus.

Tavola produziert heute rund 260’000 Portionen Antipasti pro Tag. Wie und wo entstehen diese Mengen?
Die Antipasti der Tavola-Gruppe sind Naturprodukte, die frisch und mit grosser Sorgfalt verarbeitet werden. Die Rohstoffe stammen überwiegend aus südlichen Ländern wie Italien, Spa-

Christoph Franzen:

Hoher Manufaktur-Anteil.

nien, Portugal, Griechenland, Zypern oder der Türkei, teils auch aus entfernteren Regionen. Unsere Firma «Frische & Service GmbH» in Wiesentheid bei Würzburg produziert Antipasti für den deutschen und europäischen Markt, die Ceposa produziert ausschliesslich Antipasti für den anspruchsvollen Schweizer Markt in wesentlich kleineren Mengen. Regionale Produkte verarbeiten wir ebenfalls, sie machen aber nur einen geringen Anteil der gesamthaft eingekauften Rohstoffe aus.

Der Neubau ist Teil der Wachstumsstrategie der Tavola-Gruppe. Wie ergänzen sich Ceposa in der Schweiz und Frische & Service in Deutschland?
Ceposa ist im anspruchsvollen Schweizer Markt die Marktführerin im Premiumsegment hochwertiger Antipasti. Sie bleibt eine Manufaktur, entwickelt kontinuierlich neue Produktideen und passt sich den wandelnden Bedürfnissen des Schweizer Marktes an. In Deutschland dominieren grosse Lebensmittelketten den Markt – Frische & Service konzentriert sich deshalb auf diesen Bereich und exportiert zusätzlich hochwertige Produkte in verschiedene EU-Länder.

Und wie verändert der neue Standort Ihre Sourcing- und Logistikstrategie zwischen der Schweiz und der EU?
Da sich die Märkte Schweiz und Deutschland stark unterscheiden, hat der neue Standort hier nur geringen Einfluss. Der Anteil von Frische-&-Service-Produkten, die in der Schweiz nachgefragt werden, ist klein. Ein oft entscheidender Faktor ist auch die Verzollung beim Import aus der EU, die Produkte für Schweizer Kunden erheblich verteuern kann.

Welche Kundensegmente entwickeln sich für die Gruppe derzeit am dynamischsten – Detailhandel, Gastronomie oder Convenience?
In der Schweiz fokussieren wir auf Detailhandel, Gastronomie, Bäckereien, Metzgereien sowie Spitzenhotellerie und -restaurants. Im Neubau steht deshalb die Verbindung von Antipasti-Manufaktur mit moderner Technik und Anlagen im Vordergrund, zugeschnitten auf den Schweizer Markt.

«Der Trend geht zu fixfertigen Antipasti und Saucen.»

Was ist Ihren Abnehmern – Gross- und Einzelhandel, Gastronomie, Catering – heute besonders wichtig? Läuft alles über den Preis?
Ceposa differenziert sich primär durch überzeugenden Geschmack, attraktive Optik und absolute Frische. Nachhaltigkeit ist eng mit unseren Naturprodukten verbunden. Selbstverständlich ist aber auch das Preis-Leistungs-Verhältnis wichtig für unsere Kunden.

Verkaufen Sie eigentlich nur Antipasti «ab Stange» oder entwickeln Sie auch individuell für Kunden?
Beides. Die Tavola-Firmen bieten Standardprodukte an, gehen aber oft auch auf spezifische Kundenwünsche ein, sei es bei Rezepturen oder bei Kombinationen.

Wie entstehen neue Produkte – kommen die Impulse von Kunden oder gehen Sie mit Innovationen aktiv auf den Markt?
In der Regel gehen wir aktiv mit Innovationen und Ideen auf den Markt. Gleichzeitig sind wir sehr offen für Kundenanregungen und können dank unserer Kompetenz neue Rezepturen in kurzer Zeit realisieren.

Gibt es aktuelle Trends, die sich in Ihrer Produktentwicklung widerspiegeln – etwa eine steigende Nachfrage nach vegetarischen oder veganen Antipasti?
Unsere Produkte sind in der Regel vegetarisch. Der Trend zu veganen Antipasti ist leicht rückläufig und eher ein paralleler Markt. Dagegen sehen wir eine wachsende Nachfrage nach fixfertigen Produkten und Saucen, die direkt in Sandwiches oder Gerichten verwendet werden können – eine Entwicklung, die auch mit dem Fachkräftemangel zusammenhängt.

Text: Stephan Ziegler
Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Luca Graf:

Repetitive Aufgaben reduzieren.

«Wir wollen zum führenden Logistik-Tech-Player Europas werden»

Die MS Direct AG eröffnet im aargauischen Oftringen einen neuen Fulfillment-Standort. Damit reagiert das St.Galler Unternehmen auf die steigenden Anforderungen des boomenden Onlinehandels. CEO Luca Graf spricht über die strategische Bedeutung von Oftringen, den Trend zur Automatisierung, die Herausforderungen im Retourenmanagement und über die Zukunft des Versandhandels.

Luca Graf, was war ausschlaggebend für die Entscheidung «pro Oftringen»?
Der Schritt ins Mittelland ist für uns weit mehr als ein Umzug: Wir gewinnen mehr Fläche, stärken mit einem vollintegrierten AutoStore unsere Automatisierung und schaffen so die Basis für weiteres Wachstum. Gemeinsam mit unserem AutoStore-System in Arbon bewirtschaften wir künftig über 100'000 Behälter. Damit erhöhen wir die Servicequalität für unsere Kunden und positionieren MS Direct als noch verlässlicheren Fulfillment-Partner im Schweizer Markt.

Welche konkreten Vorteile bringt die Lage am Schnittpunkt A1/A2 für Geschwindigkeit und Flexibilität?
Die Lage unseres neuen Standorts mit rund 10'000 Quadratmetern Nutzfläche ist hervorragend – einerseits bezüglich der Erreichbarkeit im Mittelland direkt am Autobahnkreuz, andererseits aufgrund des kurzen Wegs zu den Paketzentren der Schweizerischen Post in Härkingen oder von Planzer in Kölliken. Somit können wir bis spät abends die Aufträge unserer Kunden verarbeiten und noch taggleich versenden.

«Die Logistik steht einerseits unter Kostendruck, andererseits fehlt es an Arbeitskräften.»

Und welche Rolle bleibt der Ostschweiz im Zusammenspiel mit dem boomenden Onlinegeschäft?
Oftringen wird der sechste Standort in unserem Netzwerk. Wir betreiben zum einen Logistikzentren in der Ostschweiz in St.Gallen und Arbon, zum anderen neu eben im Mittelland sowie einen Standort in Kaufbeuren (Deutschland). Es ist wichtig, den Kunden verschiedene Optionen im In- und Ausland entlang der wichtigsten Transportstrecken zu bieten. Damit kann ein schneller Versand der Waren zum Endkunden ermöglicht werden. Dies ist einer der Erfolgsfaktoren im Onlinehandel.

Haben auch unqualifizierte Mitarbeiter für eine Branche, die von Automatisierung und Effizienz getrieben wird, noch eine Bedeutung?
Ja. In unseren Logistikzentren gibt es nach wie vor Tätigkeiten, für die es aktuell noch keine praktikablen oder wirtschaftlich sinnvollen Automatisierungslösungen gibt. Ein Beispiel ist die Retourenverarbeitung, in der viele Arbeitsschritte weiterhin manuell durchgeführt werden und bei der auch die Erfahrung unserer Mitarbeiter wichtig ist. Unser Ziel ist es, durch gezielte Automatisierung repetitive Aufgaben zu reduzieren. So schaffen wir auch Raum für vielfältigere, weniger monotone Tätigkeiten. Erste Pilotprojekte in diesem Bereich laufen bereits, auch wenn es noch etwas dauern wird, bis diese Lösungen flächendeckend einsatzbereit sind.

«Wir lassen künftig über 100'000 Behälter von Robotern bewirtschaften.»

Dann setzen Sie im neuen Standort noch stärker auf Automatisierung, Robotik und digitale Systeme?
In Arbon haben wir bereits viele Prozessschritte erfolgreich mit Hilfe von Robotics und systemischer Unterstützung automatisiert. In Oftringen werden die gleichen Konzepte zum Einsatz kommen. Wir werden dann mit Hilfe unserer AutoStore-Systeme Artikel in über 100'000 Behältern lagern und automatisiert ein- und auslagern können. Denn die Logistik steht einerseits unter starkem Kostendruck, andererseits fehlt es an verfügbaren Arbeitskräften. Die Automatisierung hilft uns in beiden Punkten und erlaubt es, die Leistungsfähigkeit der Betriebe zu steigern und den Betrieb auch wirtschaftlich auf die Nacht auszudehnen. Durch den Einsatz von Robotics sichern wir zudem die Prozessstabilität und können damit die Qualität unserer Leistungen weiter erhöhen.

Appenzeller Druckerei

De Stift chascht nüd graad gad zom Schriibe bruuche.

Zomi Wohl

Die umfassende Ausbildung des Nachwuchses sowie die Förderung von Mitarbeiter*innen nehmen bei der Appenzeller Druckerei einen hohen Stellenwert ein.

Meh öbe d' Mitarbeiter*inne ond wiiteri Theme onde

zomiwohl.ch

reddot winner 2025
office design

LO Summit T
Prämiert für Teamarbeit

LO

Der LO Summit T überzeugt mit klarer Formensprache und hochwertiger Verarbeitung. Ausgezeichnet mit dem Red Dot Design Award 2025 – ein Statement für moderne Arbeitsumgebungen.

Drei verschiedene Designs.

Teamtable Board

Teamtable Agree

Teamtable Meet

Entdecken Sie unsere Produkte sowie eine vielfältige Auswahl an hochwertigen Partnermarken in unserem Showroom! Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

Lista Office Vertriebs AG
LO Ostschweiz
Zürcherstrasse, Geschäftshaus Neuhof
9015 St. Gallen-Winkeln
lista-office.com/ostschweiz

LO Ostschweiz

Der grenzüberschreitende Versand gilt als Königsdisziplin im E-Commerce. Welche Rolle spielt Oftringen in Ihrer Cross-Border-Strategie?
Auch für unser neues Logistikzentrum werden wir natürlich eine Zolllizenz beantragen. Damit ist eine zolltechnische Abfertigung der Transporte aus dem Ausland auch an diesem Standort möglich. Das ist insbesondere sinnvoll für Transporte, die aus Südwestdeutschland oder Frankreich in die Schweiz gelangen. Mit der kurzen Distanz zu den Paketzentren in Härkingen und Kölliken können die Pakete nach der Verzollung quasi vor der Haustür an den Lieferdienst übergeben werden.

«Der Onlinehandel in der Schweiz wächst stetig.»

Mit jährlich Millionen von Retouren: Welche Innovationen sieht MS Direct im Retourenmanagement?
Zum einen versuchen wir, die Retourenverarbeitung stetig effizienter zu gestalten, zum anderen möchten wir die verschiedenen Wertschöpfungen von der einfachen Erfassung der Retoure bis zur vollständigen Aufbereitung inklusive Reinigungsservice anbieten. Unser Ziel ist es, jeden Artikel wie neu erscheinen zu lassen. Neue Dienstleistungen sehen wir im Rahmen der Aufbereitung von gebrauchten Artikeln, die über den Secondhand-Markt wieder veräussert werden können. Damit können wir unseren Kunden helfen, die Nachhaltigkeit ihres Angebots zu verbessern.

Rechnen Sie mit einem weiterhin starken Wachstum des Onlinehandels?
Ja. Der Onlinehandel in der Schweiz wächst stetig – gemäss den letzten Zahlen von Carpathia um acht Prozent im ersten Halbjahr 2025 –, während der stationäre Handel stagniert. Auch die Anzahl der im Ausland bestellten Sendungen wächst. Wir glauben, dass sich dieses Wachstum im einstelligen Prozentbereich über die nächsten Jahre fortschreiben wird. Entsprechend investieren wir in den Ausbau unserer Kapazitäten.

Bleibt MS Direct ein führender Partner für E-Commerce-Fulfillment «nur» in der Schweiz oder denken Sie an einen stärkeren internationalen Ausbau?
Unsere Vision ist, zum führenden Tech-Player in der europäischen E-Commerce-Logistik zu werden. Wir setzen Technologie immer dann ein, wenn wir damit unsere Leistungen noch effizienter und kundenfreundlicher im In- und Ausland anbieten können. Das bedingt, dass wir auch ausserhalb der Schweiz tätig sind. Heute schon verfügen wir über ein Logistikzentrum in Deutschland sowie eines, das wir gemeinsam mit einem Partner in England betreiben. Ein Grossteil unserer Kunden kommt aus Deutschland und anderen europäischen Ländern – und da sehen wir definitiv noch Potenzial.

Text: Stephan Ziegler
Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

Das Detail, das Fenster besser macht

Fenster entscheiden auch über den Energieverbrauch eines Gebäudes. Eine Schlüsselfunktion übernimmt dabei ein Detail, das kaum jemand kennt: der Abstandhalter zwischen den Glasscheiben. Setzt man hier auf die «Warme Kante» statt auf Aluminium, lassen sich Wärmeverluste spürbar reduzieren. Swisspacer zählt mit dieser Technologie zu den führenden Anbietern weltweit und ist in über 90 Ländern präsent. Mit dem neuen internationalen Hauptsitz in Lengwil bekennt sich das Unternehmen zur Ostschweiz und stellt zugleich die Weichen für weiteres Wachstum. CEO Matthias Bach über Effizienz

Matthias Bach, Swisspacer steht für die «Warme Kante». Weshalb trägt gerade dieses kleine Bauteil so wesentlich zur Gesamtleistung eines Fensters bei?
Der Abstandhalter wirkt auf den ersten Blick unscheinbar, ist aber ein wichtiger Faktor für die Gesamtleistung. Er liegt genau am Übergang zwischen Innen- und Aussenklima und beeinflusst, wie viel Wärme nach draussen verloren geht. Moderne «Warme Kante»-Lösungen wie Swisspacer reduzieren diese Wärmebrücke deutlich. Das verbessert die Energiebilanz, senkt Heiz- und Kühlkosten und sorgt für ein angenehmeres Raumklima. Natürlich ist der Abstandhalter nur ein Baustein im Gesamtfenster, aber ein entscheidender: Denn der Glasrand trägt wesentlich dazu bei, ob ein Fenster sein Potenzial bezüglich Energieeffizienz und Komfort ausschöpfen kann.

Weshalb ist denn der Glasrand so entscheidend?
Der Glasrand ist oft die unsichtbare Schwachstelle eines Fensters. Aluminium wird dort noch häufig eingesetzt, leitet Wärme jedoch stark und verursacht spürbare Energieverluste. Mit Swisspacer lässt sich das vermeiden: Eine Studie des Passivhaus Instituts in Darmstadt zeigt, dass bis zu acht Prozent Energieeinsparungen durch den Einsatz von Swisspacer erzielt werden können. Für Bewohner bedeutet das geringere Heizkosten und ein besseres Raumklima, für die Branche die Möglichkeit, gesetzliche Energieeffizienzstandards einzuhalten und die Anforderungen von Nachhaltigkeitszertifizierungen für Gebäude zu erfüllen.

Und wer setzt Swisspacer-Produkte ein?
Unsere Kunden sind Isolierglashersteller, Fensterproduzenten und Fassadenbauer. Swisspacer kommt in Wohnbauten ebenso zum Einsatz wie in komplexen Gebäudehüllen. Besonders stark sind wir in Europa mit traditionell hohen Effizienzanforderungen. In Nordamerika und Asien nimmt die Dynamik zu – getrieben von strengeren Standards, steigenden Energiekosten und einem wachsenden Nachhaltigkeitsbewusstsein, gerade bei Grossprojekten. Doch letztlich hat auch der Endverbraucher Einfluss: Wer in energieeffiziente Fenster investiert, setzt damit häufig auf Lösungen wie Swisspacer.

Sie verlegen Ihren internationalen Hauptsitz von Kreuzlingen nach Lengwil. Weshalb?
Wir wollten im Thurgau bleiben. Lengwil steht für Schweizer Präzision, Verlässlichkeit und eine Wertehaltung, die zu uns passt. Die Steuerung liegt bewusst in der Ostschweiz. Produziert wird in Lengwil und in Gliwice (Polen) – modern, hochautomatisiert, mit 100 Prozent grünem Strom – und ab Ende des Jahres zusätzlich in Chennai (Indien). Damit verbinden wir Schweizer Engineering mit effizienter Fertigung in der EU sowie Kundennähe in Asien. Das stärkt Resilienz, Lieferfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit.

Welche Funktionen bündeln Sie am neuen Hauptsitz?
Neben Produktion und Generalmanagement bündeln wir in Lengwil die Kompetenzen in Marketing, Produktmanagement und Produktentwicklung. Ein weicher, aber entscheidender Faktor ist der «Spirit»: Teamgefühl, Motivation, Identifikation mit dem Standort. Wir messen die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter jährlich konzernweit und stehen im laufenden Dialog. Daraus leiten wir konkrete Massnahmen ab – von Massagen am Arbeitsplatz bis zu einem 3:2-Modell aus Präsenz und mobilem Arbeiten. Erfolg bedeutet für uns: zufriedene Teams, reibungslose Prozesse, kurze Wege und zeitgleich spürbare Kundenvorteile.

Was kann Lengwil, was der alte Standort nicht konnte?
Wir verfügen über moderne Kollaborationsflächen und deutlich mehr Raum für Qualitätslabore. Perspektivisch können zusätzliche R&D-Flächen in der Schweiz angesiedelt werden, die heute noch am internationalen Forschungszentrum in Herzogenrath (Deutschland) liegen. In der Fertigung setzen wir auf smarte Logistik: automatisiertes Packen der Abstandshalter, Paternoster-Regalanlagen für ergonomische, raumeffiziente Werkzeuglagerung sowie eine vollständig digitale Erfassung von Produktionsparametern wie Geschwindigkeit, Ausbringung und Gesamtanlageneffektivität. Künftig halten wir Fertigmaterialien in Silos vor; das senkt den Staplerverkehr und erhöht den Automatisierungsgrad. Der Standort ist übrigens ausbaubar: Spätestens 2027 planen wir eine zusätzliche Produktionslinie im Zuge der Einführung neuer Produkte.

«Wir wachsen in Europa, beschleunigen in Nordamerika und skalieren in Asien.»

Wie prägt der Standortentscheid Ihre Talentstrategie im Thurgau?
Der Entscheid ist ein klares Bekenntnis zur Region. Wir bauen Kompetenzen in Forschung und Entwicklung sowie in der Extrusionstechnologie aus – mit einem gesunden Mix aus jungen Talenten und erfahrenen Profis. Für Bewerber sendet das ein eindeutiges Signal: Swisspacer investiert hier langfristig und bietet Entwicklung in einem internationalen Umfeld mit Schweizer Qualitätsverständnis.

Digitale Services wie «Caluwin» begleiten Planung und Verarbeitung. Welche Rolle spielen solche Tools in Ihrer Go-to-Market-Strategie?
Digitale Services sind ein fester Bestandteil unserer Marktstrategie. Mit Caluwin bieten wir ein Tool zur Simulation und Berechnung von Fenster- und Glaskombinationen. Überdies sind unsere Swisspacer-Produkte inzwischen als Auswahlmöglichkeit im Calumen-Glaskalkulator von Saint-Gobain verfügbar – so können Architekten, Planer und Fassadenbauer ihre Konstruktionen direkt mit Swisspacer berechnen und vergleichen. Entscheidend ist für uns, dass diese digitalen Angebote echten Mehrwert schaffen. Deshalb entwickeln wir sie in engem Austausch mit unseren Kunden weiter: in Workshops, Pilotprojekten und durch kontinuierliches Feedback, das direkt in Updates und Neuentwicklungen einfliesst.

Sie sind Teil der französischen Saint-Gobain-Gruppe. Wie nutzen Sie das Netzwerk, ohne die Schweizer Positionierung zu verwässern?

ZIELSICHER ZUM
MEISTERTITEL

Wir gratulieren der **WildWall GmbH** zu ihrem Sieg an der KMU-Fussballgolf-Meisterschaft 2025.

tkb.ch/kmu-fussballgolf

Thurgauer Kantonalbank

OSTSCHWEIZ DRUCK

Druck ist unsere Passion

ostschweizdruck.ch

Das Netzwerk eröffnet uns Zugänge zu Märkten, Forschung, Vertrieb und digitalen Tools; es verstärkt unsere Innovationskraft. Gleichzeitig bleibt das Herz in Lengwil: Schweizer Qualitätsverständnis, Präzision, Verlässlichkeit. Wachstum sehen wir weiterhin in Europa, in Nordamerika über verschärfte Energy Codes und Förderprogramme sowie in Asien – insbesondere China, Südkorea, Japan und Indien – durch Urbanisierung, neue Standards und steigende Effizienzanforderungen. Die Kombination aus regionaler Verankerung und internationaler Wirkung ist unser Markenzeichen.

«Spätestens 2027 planen wir eine zusätzliche Produktionslinie.»

Zum Schluss: Wo setzen Sie die nächsten Innovationshebel – Material, Verarbeitung, Ökobilanz oder Partnerschaften?
Alle genannten Bereiche sind für uns relevant. In Materialrezepturen zur Reduktion von CO_2-Emissionen und «embodied carbon». In automatisierten Verarbeitungslösungen und Maschinenkonzepten für unsere Kunden. In Recycling, in grüner Energie und in der kontinuierlichen Verbesserung unserer Umweltproduktdeklarationen. Und sehr bewusst in Systempartnerschaften mit Glas-, Fenster- und Fassadenherstellern, orchestriert durch unser Key-Account-Management. Innovation ist für uns kein einmaliger Schritt, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der immer am Kundennutzen und an der Nachhaltigkeit ausgerichtet ist.

Text: Stephan Ziegler
Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

Eigentümer statt Ideologen stärken

Links-grüne Politiker, die nie auch nur den Ansatz einer Leistung in der Realwirtschaft gebracht haben, wüten dieser Tage wie die Berserker. Und zwar gegen die Abschaffung des Eigenmietwertes. Einige Funktionäre aus Verbänden der Bauwirtschaft sind mit ihnen in deren Lotterbett gestiegen.

Gemeinsam behaupten sie frisch und fröhlich, dass bei der Abschaffung der Eigenmietwertsteuer keine Unterhaltsarbeiten und energetischen Sanierungen mehr gemacht würden. Das Gegenteil ist der Fall: Wenn Eigentümer weniger Steuern abdrücken müssen, bleibt ihnen mehr Geld, um ihr Eigentum im Schuss zu halten.

Die erwähnten Baubürolisten haben zudem ein schlechtes Gedächtnis oder wenig Ahnung vom Geschehen im Land: Vor gut 20 Jahren wurde an der Urne ein umfangreiches Steuerpaket abgelehnt. Die Abschaffung des Eigenmietwertes war Teil davon. Die Schuldzinsen waren damals weit höher waren als heute. Deshalb konnten die Wohneigentümer fast 300 Millionen mehr Zinskosten von ihrem steuerbaren Einkommen abziehen, als ihnen Eigenmietwerte aufgebrummt wurden.

Das heisst: Bei der Abschaffung des Eigenmietwertes und der Zinsabzüge hätten die Eigenheimbesitzer mehr Steuern bezahlen müssen. Um die Vorlage «steuerneutral» zu machen, wären die erwähnten Abzüge für Unterhaltskosten damals weiterhin zugelassen worden.

Es hatte eine gewisse Logik, dass sich die Linken gegen die Vorlage stellten. Für sie war es kaum auszuhalten, dass «die Reichen mit Steuerprivilegien beglückt» werden sollten. Damit würde der Unterschied zwischen arm und reich im Land noch grösser, lamentierten sie 2004.

Dass einige Baufunktionäre nun bei der Abstimmung vom 28. September 2025 auf die Eigentumsfeinde hereinfallen, ist peinlich und penibel. Seit Jahren drohen deren Verbündete, die gleichen Roten und Grünen wie damals, den Wohneigentümern permanent mit üblem Theater. Auch Enteignungen sind Teil der Pläne. Glauben die naiven Funktionäre der Baubranche allen Ernstes, dass es im Sinn der Bauwirtschaft sei, wenn sie dem ärgsten Gegner die besten Pässe zuspielen?

Roland Rino Büchel, Nationalrat SG (SVP)

Präzision aus Heerbrugg für die ganze Welt

Die heutige Business Unit der Leica Geosystems steht seit Jahrzehnten für Präzisionsmechanik, Oberflächentechnik, Baugruppenmontage und Industrie-Services auf Top-Niveau: Mit Walter Looser hat die Heerbrugger Polymeca, die sowohl für den Mutterkonzern als auch für Industriekunden tätig ist, seit März 2025 einen Business Unit Director an der Spitze, der die Verbindung von technologischer Exzellenz, Lean Management und nachhaltigem Wachstum vorantreiben will.

Polymeca blickt auf eine lange Geschichte zurück: Das Unternehmen entstand aus den Strukturen der früheren Wild/Leitz-Werke in Heerbrugg, die seit den 1920er-Jahren weltweite Massstäbe in Optik und Präzision gesetzt haben. Heute gehören Leica Geosystems und damit Polymeca zur schwedischen Hexagon-Gruppe, die in den Bereichen digitale Realität und industrielle Messtechnik international führend ist. Die Verankerung im Rheintal bleibt aber bestehen, ebenso wie die konsequente Ausrichtung auf Präzision, Innovation und Verlässlichkeit.

«Polymeca hat mich durch ihre Präzision, Flexibilität und Kundennähe überzeugt», sagt Walter Looser, der seit März 2025 die Geschicke des Unternehmens leitet. «Mich fasziniert besonders die Fähigkeit, anspruchsvolle Projekte mit einem hochqualifizierten Team, das Technik lebt, effizient umzusetzen. Das grösste Potenzial sehe ich in der Verbindung von technischem Know-how und agiler Umsetzung – ein Wettbewerbsvorteil, den wir weiter ausbauen wollen.»

«Lean ist für mich kein Selbstzweck, sondern ein Werkzeug.»

Technologische Exzellenz als Kernkompetenz

Die Stärken von Polymeca liegen in einer beeindruckenden Fertigungstiefe. «Wir verfügen über eine enorme Bandbreite – von der hochautomatisierten CNC-Fertigung (Präzisionsfräsen, -drehen, -schleifen u. v. m.) bis zu Oberflächentechnologien wie Eloxieren, Galvanik oder Lackierung», erklärt Looser. «Diese Prozesse ermöglichen es uns, hochpräzise, komplett bearbeitete Produkte aus einer Hand zu liefern. Ergänzt wird dies durch unsere leistungsfähige Messtechnik, die höchste Qualitätsstandards im klimatisierten Messraum absichert. Mein Ziel ist es, diese Stärken noch gezielter im Markt zu positionieren – als Komplettanbieter für Präzisionsmechanik auf höchstem Niveau.»

Doch Polymeca produziert nicht nur für die eigene Wertschöpfung. «Für unseren umfangreichen Maschinenpark haben wir Spezialisten, die regelmässige Servicearbeiten ausführen – bis zum Wechseln von Spindeln oder ganzen Steuerungen», sagt Looser. «Diesen Service bieten wir auch umliegenden Betrieben an, beispielsweise in Form von Wartungen, Reparaturen oder Upgrades älterer Maschinen. So stärken wir das regionale Industriecluster und fördern langfristige Kundenbindungen.»

Innovation durch Kundennähe

Apropos Kundenbindung: Für Walter Looser steht der Kunde stets im Mittelpunkt. «Das bedeutet, seine Anforderungen nicht nur zu verstehen, sondern weiterzudenken», sagt er. «Wir wollen Trends frühzeitig erkennen, gezielt in Technologien investieren und vor allem eng mit unseren Kunden zusammenarbeiten. Das schafft Vertrauen und echte Innovation mit starker Kundenorientierung.»

Diese Agilität ist ein Markenzeichen von Polymeca. «Agilität bedeutet für uns, flexibel auf Kundenbedürfnisse einzugehen – sei es bei Prototypen oder komplexen Systemen und/oder Serien», so Looser. «Dank unserer integrierten Prozesse in der mechanischen Bearbeitung, der hochautomatisierten CNC-Präzisionsfertigung und der Oberflächentechnik sind wir in der Lage, Projekte schnell und in höchster Qualität umzusetzen.» Er sehe seine Rolle darin, diese Prozesse kontinuierlich weiterzuentwickeln und seinen Teams den Freiraum zu geben, innovative Lösungen zu realisieren.

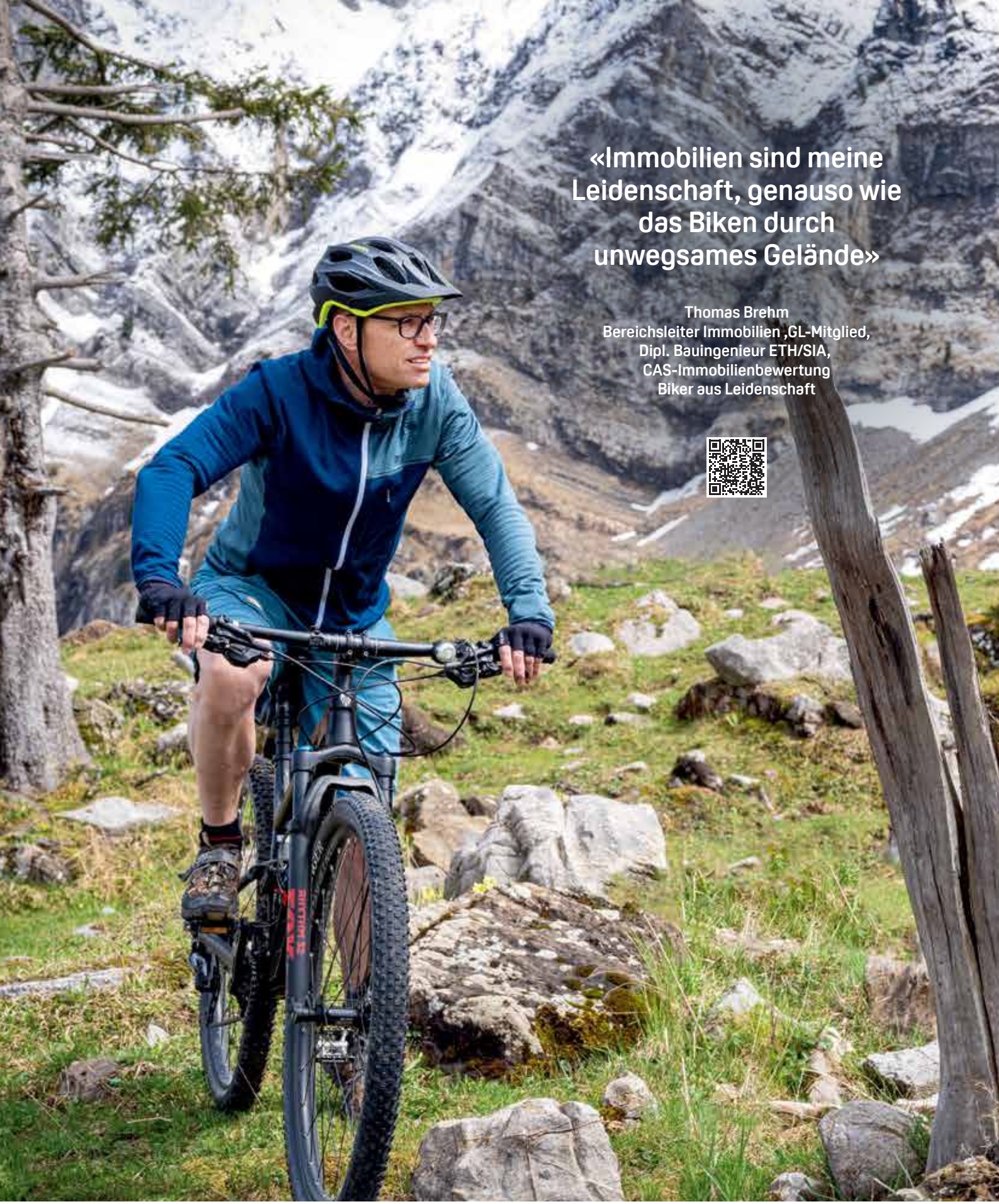
Der Business Unit Director legt besonderen Wert darauf, die Fertigung auch aus Kundensicht zu optimieren. «Bei Bedarf bieten wir bei neuen Produkten auch fertigungstechnische Produktoptimierungen an. Ziel ist es, die Produkte so zu gestalten, dass sie kostengünstig, prozesssicher und den Qualitätsanforderungen entsprechend produziert werden können.»

Die Kunden von Polymeca stammen aus Branchen, die höchste Anforderungen stellen, von der Halbleiter- und Vakuumtechnik über die optische Industrie und Antriebstechnik bis hin zur Messtechnik und dem Defence-Bereich. «Wir liefern nicht nur Komponenten – wir liefern Präzision und Vertrauen», bringt es Looser auf den Punkt. «Unsere Präzisionsmechanik, kombiniert mit hochmoderner 3D-Messtechnik und umfassender Oberflächenveredelung, ermöglicht uns, komplette, montagebereite Baugruppen anzubieten.» Durch diese Wertschöpfungstiefe wollen die Heerbrugger ihren Kunden höchste Qualität, absolute Termintreue und maximale Prozesssicherheit garantieren.

«Wir liefern Präzision und Vertrauen.»

Lean Management und Nachhaltigkeit als Zukunftsfaktoren

Walter Looser konnte sich in seiner Karriere (Greiner, Spitalregion Rheintal/Werdenberg/Sarganserland) tiefes Wissen in strategischem Management und Lean-Transformation aneignen. «Ich bringe einen systematischen Blick auf Prozesse und Strukturen mit, gepaart mit der Überzeugung, dass echte Verbesserung nur im Dialog mit den Teams entsteht», sagt er. «Lean ist für mich kein Selbstzweck, sondern ein Werkzeug, um Kundennutzen und Kosteneffizienz gleichzeitig zu stei-



Treuhand | Immobilien | Recht | Steuern | IT

altrimo
persönlich engagiert.

gern.» Auch Nachhaltigkeit ist für ihn ein zentrales Thema. «Sie ist für uns weit mehr als nur ein Schlagwort», sagt Looser. «Wir setzen auf langlebige, präzise gefertigte Produkte mit hoher Energieeffizienz und legen grossen Wert auf ressourcenschonende Prozesse von der Entwicklung bis zur Auslieferung. In meiner Rolle möchte ich diesen Weg konsequent weiterverfolgen, etwa durch den Ausbau kreislaufwirtschaftlicher Ansätze, Investitionen in emissionsarme Produktionstechnologien und die enge Zusammenarbeit mit Partnern, die unsere Werte teilen.» Nachhaltiges Handeln sei für ihn integraler Bestandteil unternehmerischer Verantwortung und ein klarer Wettbewerbsfaktor.

Heerbrugg als Erfolgsfaktor

Der Standort Heerbrugg spielt für Polymeca eine Schlüsselrolle. «Das Rheintal ist tief in unserer DNA verankert», sagt Looser. «Seit der Gründung sind hier nicht nur Know-how und Technologie gewachsen, sondern auch eine Kultur der Präzision, Verlässlichkeit und Innovation.» Die Nähe zu führenden Industrieunternehmen, Hochschulen und Fachkräften schaffe ein starkes Netzwerk, das Polymecas Entwicklung über Jahrzehnte geprägt hat. Auch heute sei Heerbrugg ein strategisch wichtiger Standort: zentral, hochqualifiziert, mit exzellenter Infrastruktur. «Für mich ist klar: Der Standort ist nicht nur Teil unserer Geschichte, sondern ein Erfolgsfaktor für die Zukunft.»

«Nachhaltiges Handeln ist ein Wettbewerbsfaktor.»

Walter Looser hat eine Vision für die kommenden Jahre: «Ich sehe Polymeca als gefragten Systempartner für komplexe und hochgenaue Anwendungen, mit einem noch stärkeren Fokus auf Gesamtlösungen und Engineering-Kompetenz. Technologisch wollen wir an der Spitze bleiben, etwa durch Automatisierung, Digitalisierung und smarte Fertigung.» Und auch strategisch ist das Ziel klar: «Nachhaltiges Wachstum mit echtem Mehrwert für unsere Kunden.»

Text: Stephan Ziegler
Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

Anzeige

2,4 Milliarden auf der Kippe

Seit dem 7. August gilt auf viele Schweizer Exporte in die USA ein Strafzoll von 39 Prozent. Besonders betroffen ist die exportorientierte Ostschweizer Industrie.

Die neuen Massnahmen aus Washington treffen insbesondere technologiegetriebene Unternehmen in den Kantonen St.Gallen, Thurgau sowie Appenzell Ausser- und Innerrhoden. «Dazu zählen insbesondere der Maschinenbau, die Elektronik, die Optik sowie die Herstellung von Präzisionsinstrumenten», sagt Markus Bänziger, Direktor der IHK St.Gallen-Appenzell. Diese Branchen machen mehr als die Hälfte der Ostschweizer Warenexporte in die USA aus – und die Zölle auf Investitionsgüter lassen sich kaum weiterverrechnen. Investitionen setzen Vertrauen und Planungssicherheit voraus. Doch genau daran fehlt es derzeit.

Eine gemeinsame Umfrage der beiden IHK mit über 200 Betrieben im August zeigt ein deutlich eingetrübtes Bild: Zwei Drittel der Unternehmen rechnen mit negativen Auswirkungen. Rund ein Viertel der Firmen erwartet bis zu zehn Prozent weniger Umsatz, weitere zwölf Prozent Einbussen von zehn bis 20 Prozent. Über sieben Prozent der Unternehmen gehen von noch stärkeren Verlusten aus. Bereits jetzt bauen drei Prozent Stellen ab, 15 Prozent halten dies für wahrscheinlich.

«In der Ostschweiz hängen bis zu 10’000 Arbeitsplätze direkt am US-Geschäft.»

Regionale Schwergewichte unter Druck

In den Kantonen St.Gallen und Appenzell Inner- und Ausserrhoden gibt es mehrere bedeutende Exportfirmen mit starkem Nordamerika-Geschäft: Coltene etwa erwirtschaftet fast die Hälfte ihres Umsatzes in Nordamerika (48,9 Prozent). Bei Bühler liegt der Anteil der Region «Americas» bei rund 28 Prozent, Leica Geosystems (Hexagon) kommt in ihrer Division «Geosystems» auf etwa 33 Prozent. VAT erzielt knapp 19 Prozent ihres Umsatzes in den USA, SFS rund 17 Prozent in Nordamerika. Metrohm und Büchi Labortechnik veröffentlichen keine konkreten Zahlen, der US-Markt zählt aber zu ihren wichtigsten. Diese Firmen sind mehrheitlich im Investitionsgüterbereich tätig – also genau in dem Segment, das von den seit August 2025 geltenden US-Zöllen von 39 Prozent besonders hart getroffen wird und sich kurzfristig kaum kompensieren lässt.

Im Thurgau zeigt sich ein ähnliches Bild: «Beispielsweise die Baumer Group, Bernina International, Eugster Frismag, Geobrugg, Pureon oder Awema sind im US-Markt aktiv», sagt Jérôme Müggler, Direktor der IHK Thurgau. Neben den Zöllen belastet die Unternehmen zudem die Schwäche des Dollars. Die Auswirkungen auf den Export sind entsprechend direkt und spürbar. Laut der beiden Handelskammern liefert die Ostschweiz Waren im Wert von rund 2,4 Milliarden Franken in die USA – nach Deutschland der zweitwichtigste Markt. Davon stammen mindestens 1,2 Milliarden aus dem Tech-Sektor, der fast vollständig von den Zöllen erfasst wird. «In der Ostschweiz hängen bis zu 10’000 Arbeitsplätze direkt am US-Geschäft», so Müggler. Rechnet man Zulieferer und Dienstleister hinzu, dürfte die Zahl noch deutlich höher liegen.

Preisanpassungen, Verlagerung, Abwarten

Viele Firmen reagieren mit Preisanpassungen. «Über 40 Prozent der Firmen mit Exporten in die Vereinigten Staaten haben bereits Preisanpassungen für ihre US-Kunden vorgenommen oder ziehen solche in Betracht», sagt Bänziger. Weitere Massnahmen reichen von Logistikoptimierungen über Kostenreduktion bis zur Währungsabsicherung.

Rund 17 Prozent der befragten Unternehmen erwägen eine Produktionsverlagerung – nicht nur in die USA, sondern auch nach Mexiko oder in europäische Staaten. Nur eine Minderheit erwägt einen Lieferstopp, doch auch das zeigt, wie ernst die Lage eingeschätzt wird. «Nur wenige Betriebe sehen im US-Markt eine echte Option. Damit verfehlen die Zölle ihr Ziel, Produktion in die USA zu verlagern – teils tritt sogar das Gegenteil ein», sagt Bänziger.

Forderungen an die Politik

Die Politik müsse rasch handeln, fordert Müggler: «Die Gespräche mit den amerikanischen Behörden müssen mit höchster Priorität weitergeführt werden.» Gleichzeitig brauche es eine stärkere Diversifizierung der Handelsbeziehungen – insbesondere zu Indien, den Mercosur-Staaten, Malaysia und Thailand – sowie gesicherte bilaterale Verträge mit der EU.

Doch das allein reicht nicht. «Die Politik ist gefordert, ein umfassendes Entlastungspaket zu schnüren. Dazu gehören ein langfristiger Bürokratieabbau, kein weiterer Ausbau der Lohnnebenkosten und ein längerer Zugang zur Kurzarbeit für betroffene Unternehmen», so Müggler. Nur so könne verhindert werden, dass der industrielle Kern in der Ostschweiz schleichend erodiert.

Planung ohne Planbarkeit

Für die Ostschweizer Wirtschaft bleiben die Aussichten ungewiss. «Rund 20 Prozent der Unternehmen rechnen damit, dass der aktuelle Zollsatz auch nächstes Jahr bestehen bleibt. 35 Prozent erwarten eine Teilreduktion – allerdings auf weiterhin hohem Niveau», sagt Bänziger. «Diese Spannbreite verdeutlicht, dass die Betriebe derzeit über keine verlässliche Planungsgrundlage verfügen.»

Text: Patrick Stämpfli
Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

«Innovation beginnt bei den Rahmenbedingungen»

Die Innovationsstrategie des Kantons St.Gallen ist seit rund einem Jahr in der Umsetzung. Regierungspräsident Beat Tinner skizziert, welche Projekte laufen, wo die grössten Hebel liegen und weshalb die Ostschweiz bei der Kapitalmobilisierung noch Aufholpotenzial hat.

Beat Tinner, was wurde in dem Jahr nach der Lancierung der Innovationsstrategie für KMU schon umgesetzt?
Ein Schwerpunkt lag auf den Vorbereitungen zum «Sensor Innovation Hub» am Standort Buchs der OST – Ostschweizer Fachhochschule. Die OST, RhySearch und der Switzerland Innovation Park Ost werden die Nutzungsmöglichkeiten des Reinraums modernisieren, erweitern und besser zugänglich machen. Ziel ist es, diese Infrastruktur für Unternehmen besser nutzbar zu machen – insbesondere in der Präzisionsfertigung.

Das ist aber noch nicht alles, oder?
Nein. Parallel dazu laufen mehrere Projekte aus der Umsetzungsplanung. So wurde im Sommer die Konzeptphase für ein digitales Innovationsportal abgeschlossen. Es soll KMU ab dem ersten Halbjahr 2026 den Zugang zu Informationen, Ansprechpartnern und Finanzierungshilfen erleichtern. Auch die Stärkung branchenübergreifender Netzwerke kommt voran: Ab Herbst 2025 startet eine Pilotphase, um den Austausch zwischen KMU zu aktuellen Herausforderungen zu fördern und Lösungen dafür zu entwickeln.

«In der Ostschweiz gibt es noch Potenzial bei der Kapitalmobilisierung.»

Welche Rückmeldungen aus der Wirtschaft haben Sie bislang erhalten?
Die Rückmeldungen aus der KMU-Landschaft sind durchwegs positiv. Bereits während der Erarbeitung der Strategie waren rund 100 KMU beteiligt, ihre Inputs flossen in die Umsetzungsplanung ein. Erste Tests mit Prototypen des Innovationsportals zeigen grosses Interesse. Besonders stark war die Resonanz auf den «Sensor Innovation Hub». Insbesondere aus der Präzisionsfertigung wird er als wertvolle Entwicklung begrüsst.

Konkret: Wie viele Projekte wurden bisher unterstützt?
Als Trägerkanton von INOS – dem Innovationsnetzwerk Ostschweiz – fördern wir gezielt Innovationsvorhaben in KMU. 2024 wurden allein aus dem Kanton St.Gallen 82 Projekte unterstützt – ein sehr hoher Wert. Die in der Strategie zusätzlich vorgesehene Massnahme «Finanzierung Innovationsprojekte» befindet sich derzeit im Aufbau.

Bei der Lancierung wurde gesagt, dass viele KMU ihr Innovationspotenzial nicht kennen würden. Wie gehen Sie dieses Thema an?
Unsere KMU sind bereits heute in vielen Bereichen innovativ. Die Strategie zielt darauf ab, diese Stärke noch gezielter zu fördern. Dafür schaffen wir Rahmenbedingungen, die Innovation erleichtern – etwa durch bessere Vernetzung mit Forschung, Bildung und Wirtschaft. So sollen bestehende Potenziale sichtbarer und einfacher nutzbar werden.

Und wie stellen Sie sicher, dass auch kleinere und weniger vernetzte Unternehmen profitieren?
Das digitale Innovationsportal sowie eine geplante physische Anlaufstelle sind hier zentral. Sie sollen KMU niederschwellige Zugänge zu Informationen, Netzwerken und Fördermöglichkeiten bieten. Auch vereinfachte Prozesse spielen dabei eine wichtige Rolle.

Wie entwickelt sich die Innovationsinfrastruktur im Kanton St.Gallen?
Der erwähnte «Sensor Innovation Hub» ist ein zentrales Element. Er stärkt nicht nur bestehende Unternehmen, sondern schafft auch neue Perspektiven für Start-ups, Fachkräfte und Bildungsinstitutionen. Er verbessert die Aus- und Weiterbildung und macht den Standort insgesamt attraktiver. Die St.Galler Regierung, der Kantonsrat und auch der Landtag des Fürstentums Liechtenstein unterstützen das Projekt. Im November 2025 entscheidet die Stimmbevölkerung über die kantonale Kostenbeteiligung.

Welche Rolle spielt das geplante Innovationsportal im Gesamtkontext?
Das Portal ist ein zentrales Element der Strategie. Es soll den Zugang zu Ansprechpartnern, Fördermitteln und Netzwerken digital erleichtern – ergänzt durch eine physische Anlaufstelle. Ziel ist es, Innovationshürden zu senken, insbesondere für kleinere Unternehmen.

Die Strategie sieht vor, wirtschaftliche Schlüsselthemen zu definieren. Welche stehen derzeit im Fokus?
Im Vordergrund stehen die Branchen Gesundheit, ICT und Präzisionsfertigung. Die Themen werden aktuell mit Partnerinstitutionen aus dem Innovationsökosystem weiter konkretisiert. Auch im Rahmen meiner Präsidialtätigkeit liegt der Fokus klar auf dem Leitthema «Innovation schafft Fortschritt».

Die Wirksamkeit der Strategie wird auch überprüft, oder?
Ja. Die Projektfortschritte werden auf operativer Ebene laufend überprüft. Da die Umsetzung im Sommer 2024 begonnen hat, ist es für eine belastbare Wirkungsevaluation derzeit allerdings noch zu früh.

Wurden bereits Mittel aus dem Sonderkredit oder der NRP abgerufen?
Ja, die bisherigen Aufwendungen wurden wie geplant aus dem Sonderkredit für das Mehrjahresprogramm der Standortförderung 2023–2027 finanziert. Die Ausgaben liegen im vorgesehenen Budgetrahmen.

Hat das aktuelle Zinsumfeld die Innovationsbereitschaft eigentlich der KMU beeinflusst?
Das Zinsumfeld ist ein Faktor unter mehreren. Die jüngsten Senkungen der SNB haben ein kapitalfreundlicheres Klima geschaffen, das Innovationsprojekte begünstigt. Gleichzeitig sehen wir in der Ostschweiz im Vergleich zu Zürich oder der Romandie noch Potenzial bei der Mobilisierung von Kapital und Netzwerken – hier setzt unsere Strategie gezielt an.

Die angekündigten US-Zölle auf Schweizer Exporte sorgen für Verunsicherung. Welche Folgen erwarten Sie für St.Galler KMU?
Rund 18 Prozent der Exporte aus dem Kanton St.Gallen gehen in die USA. Die Zölle stellen daher eine ernsthafte Bedrohung für viele Unternehmen dar. Die Herausforderung muss aber gesamtschweizerisch angegangen werden. Wichtig ist, dass Politik und Wirtschaft geeint auftreten. Kurzfristig stehen bewährte Instrumente wie die Kurzarbeitsentschädigung zur Verfügung.

Text: Patrick Stämpfli
Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

Digitalisierung im Doppelspur-Modus

Während Appenzell Ausserrhoden Mitte Juli 2025 ein «Kompetenzzentrum Digitale Transformation» aufgegleist hat, muss Appenzell Innerrhoden zentrale Digitalisierungsprojekte auf Eis legen. Grund sind personelle Engpässe. Ursulina Kölbener vom Fachbereich digitale Verwaltung erläutert die Hintergründe und zeigt auf, welche Folgen die Verschiebungen für Verwaltung, Politik und Wirtschaft haben.

Die Standeskommission Appenzell Innerrhoden hat entschieden, zwei zentrale Digitalisierungsprojekte nicht wie geplant umzusetzen. Betroffen sind die Einführung des elektronischen Dossiers und das neue Ratsinformationssystem. Beide Vorhaben sollten 2025 starten, müssen nun aber auf 2026 verschoben werden. «Die Ressourcen im Amt für Informatik reichen nicht aus, um diese Projekte parallel zu den dringenden Betriebsaufgaben zu stemmen», sagt Ursulina Kölbener. Damit wird ausgerechnet in einer Phase, in der die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung an Dynamik gewinnt, der kleine Kanton Appenzell I.Rh. ausgebremst.

«Das elektronische Dossier gilt als Schlüssel für eine durchgängige Digitalisierung von Prozessen.»

Mehr als ein Update

Beim elektronischen Dossier handelt es sich um weit mehr als nur ein technisches Update: Mit ihm soll das digitale Primat in der Schriftgutverwaltung eingeführt werden. Die Posteingänge würden künftig zentral gescannt und in digitaler Form weiterverarbeitet. «Damit schaffen wir die Grundlage für eine konsequent digitale Bearbeitung von Verwaltungsvorgängen», erklärt Kölbener. Auch das Ratsinformationssystem hätte erneuert werden sollen. Es soll die Plattform grinfo.ai.ch ablösen und den Grossräten eine moderne Sitzungs-App zur Verfügung stellen, mit der sie sich auf die Sessionen vorbereiten und währenddessen direkt digital arbeiten können.

Beide Projekte sind strategisch bedeutsam: Das elektronische Dossier gilt als Schlüssel für eine durchgängige Digitalisierung von Prozessen innerhalb der Verwaltung. Ohne diese Basis lassen sich viele nachgelagerte Vorhaben nur schwer umsetzen. Das neue Ratsinformationssystem wiederum wäre ein sichtbares Signal an die Politik gewesen, dass auch die Legislative in den digitalen Wandel einbezogen wird. «Die Verschiebung ist deshalb ein Rückschlag, weil wir interne Abläufe nicht wie geplant optimieren können», sagt Kölbener.

Weniger Personal, weniger Ressourcen

Der Grund für den Stopp liegt nicht in mangelnder Bereitschaft, sondern in den politischen Rahmenbedingungen: Ursprünglich war vorgesehen, das Amt für Informatik personell zu verstärken. Doch der Grosse Rat kürzte im Dezember 2024 das Personalbudget. In der Folge konnten geplante Stellen nicht besetzt werden. Entsprechend mussten Projekte verschoben werden. «Wir benötigen alle verfügbaren Kräfte für Betriebsprojekte wie etwa die Ablösung von Skype for Business. Zusätzliche Anwendungen, die intern betrieben werden, lassen sich aktuell schlicht nicht einführen», sagt Kölbener.

Auf die Frage, ob diese Verzögerungen Auswirkungen auf Unternehmen hätten, sagt sie: «Im Moment bleiben die Effekte verwaltungsintern. Aber die Verschiebung bedeutet natürlich auch, dass nachgelagerte Vorhaben später starten können. Damit kann sich die Umsetzung digitaler Dienstleistungen für Unternehmen verzögern.» Wer also in den kommenden Jahren auf neue Online-Services gehofft hatte, wird sich unter Umständen länger gedulden müssen.

«Ein reiner Outsourcing-Ansatz würde der Verwaltung langfristig mehr schaden als nutzen.»

Mitwirkungsplattform kommt dennoch

Immerhin gibt es auch eine positive Nachricht: Ein anderes Projekt, das ursprünglich später geplant war, wird nun vorgezogen: die Einführung einer Mitwirkungsplattform. Sie soll Bürgerinnen und Bürgern, politischen Verbänden und Unternehmen ermöglichen, sich aktiv in politische Prozesse einzubringen. Da die Plattform als Software as a Service betrieben wird, bindet sie im Amt für Informatik deutlich weniger Ressourcen. «Wir konnten hier Prioritäten verschieben und trotzdem einen Fortschritt erzielen», sagt Ursulina Kölbener.

Das Beispiel zeigt die Gratwanderung, in der sich eine Verwaltung befindet: Einerseits besteht politischer und gesellschaftlicher Druck, die Digitalisierung voranzutreiben. Ande-

Grundstein für die digitale Transformation
Hansueli Reutegger, Landammann und Vorsteher des Departements Finanzen, erläutert die Pläne des Kantons Appenzell Ausserrhoden für das neue Kompetenzzentrum Digitale Transformation und nennt dessen Ziele bis 2035.

«Mit der Schaffung des Kompetenzzentrums Digitale Transformation legt der Kanton Appenzell Ausserrhoden einen zentralen Grundstein, um die im Regierungsprogramm formulierten Ziele zur digitalen Transformation zu erreichen. Bis 2027 sollen die organisatorischen und technischen Voraussetzungen geschaffen sein, um bis 2035 ein breites, bedürfnisgerechtes digitales Leistungsangebot für Bevölkerung und Wirtschaft bereitzustellen. Der Aufbau des Kompetenzzentrums erfolgt schrittweise. Ziel ist, die Leitungsfunktion auf Anfang 2026 zu besetzen. Die künftige Leitung wird im Auftrag des Regierungsrates die strategische Ausrichtung des Kompetenzzentrums und der digitalen Transformation mitentwickeln und vorantreiben, insbesondere mit dem Ziel, Geschäfte medienbruchfrei digital abwickeln zu können. Die Strategieerarbeitung wird in geeigneter Weise unter Einbezug der relevanten Interessengruppen, speziell der Wirtschaft, erfolgen. Wo immer möglich und zweckdienlich, wird eine Zusammenarbeit mit anderen Kantonen angestrebt, um insbesondere Erfahrungen auszutauschen und Synergien nutzen zu können.»

rerseits sind die Mittel beschränkt. Externe Partner werden zwar regelmässig beigezogen, doch ganze Projekte lassen sich kaum auslagern. «In aller Regel ist die IT-Infrastruktur des Kantons betroffen. Weiter ist es für uns zentral, das Know-how auch intern aufzubauen», erklärt Kölbener. Ein reiner Outsourcing-Ansatz würde der Verwaltung langfristig mehr schaden als nutzen.

Ausserrhoden baut aus
Für die Zukunft gibt es dennoch Hoffnung. Eine Stellenaufstockung im Amt für Informatik ist bereits budgetiert, das letzte Wort hat der Grosse Rat in der Dezember-Session. Sollte er zustimmen, könnten die beiden grossen Projekte, das elektronische Dossier und das Ratsinformationssystem, die schon weit fortgeschritten sind, 2026 weitergeführt werden. «Wir gehen davon aus, dass wir die Arbeiten dann wieder aufnehmen und erfolgreich abschliessen können», so Kölbener. Interessant ist der Vergleich mit dem Nachbarkanton Appenzell Ausserrhoden: Dort wurde im Juli 2025 das Konzept für ein Kompetenzzentrum Digitale Transformation verabschiedet. Wurde nie in Betracht gezogen, ob sich Innerrhoden nicht am ausserrhodischen Kompetenzzentrum beteiligen wolle oder dieses für beide Kantone eingerichtet werden könnte? Ursulina Kölbener verneint: «Die kantonale Verwaltung Appenzell I.Rh. betreibt bereits seit 2022 mit dem Fachbereich digitale Verwaltung ein Kompetenzzentrum für digitale Transformation und KI. Appenzell A.Rh. hat den Aufbau eines solchen Zentrums gerade beschlossen. Selbstver-

Das Ziel-Areal in Appenzell bietet den perfekten Raum von 200 bis 2000 m² um Ihre unternehmerischen Vorhaben zu verwirklichen.

ziel-areal.ch

Beratung und Vermietung: Alex Harzenmoser, 071 951 92 42

ZIEL APPENZELL

Vernetzten Risiken ganzheitlich begegnen.
Sind Sie vorbereitet?

Kriege, Lieferengpässe in globalen Lieferketten, zunehmende Cyberattacken und neue gesetzliche Regulatorien: Unternehmerische Risiken sind immer stärker vernetzt und lassen sich nur selten isoliert betrachten. Funk unterstützt Ihr Unternehmen pragmatisch und zeigt auf, wie diese aktuellen Herausforderungen effektiv bewältigt werden können – heute und in Zukunft.

Interesse geweckt?
Kontaktieren Sie uns:
info@funk-gruppe.ch
www.funk-gruppe.ch

ständlich bin ich im Austausch mit unseren Nachbarkantonen – strategisch, aber auch konkret projektbezogen.»

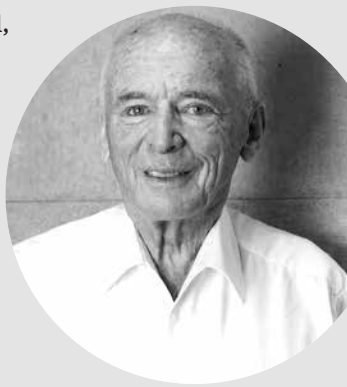
Austausch und Vernetzung helfen

Denn Kooperationen sind auch für Innerrhoden ein Thema. «Wir stehen in engem Austausch – nicht nur mit Appenzell A.Rh., sondern auch mit Verwaltungen in der ganzen Schweiz», sagt Kölbener. Der Erfahrungsaustausch helfe, eigene Projekte gezielter zu planen und Fehler zu vermeiden. Gerade für einen kleinen Kanton sei die Vernetzung entscheidend, um nicht ins Hintertreffen zu geraten. So bleibt am Ende ein gemischtes Bild: Appenzell I.Rh. muss wichtige Projekte verschieben, weil Personal fehlt. Gleichzeitig zeigt der Kanton aber die Bereitschaft, mit pragmatischen Lösungen wie der Mitwirkungsplattform vorwärtszumachen und den Kontakt zu anderen Verwaltungen zu pflegen.

Ob die Aufstockung im Amt für Informatik tatsächlich kommt, wird sich im Dezember 2025 entscheiden. Klar ist schon jetzt: Die digitale Zukunft wartet nicht, und Innerrhoden wird sich daran messen lassen müssen, wie schnell es den Anschluss wieder findet.

Text: Patrick Stämpfli, Stephan Ziegler
Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

Sonderfall Schweiz



Die Schweiz ist ein Sonderfall, aber auch Deutschland, Frankreich, Italien, das Vereinigte Königreich und eigentlich jeder europäische Staat sind etwas Einzigartiges. Europa lebt seit je davon, dass im Lauf der Geschichte viele Sonderfälle nebeneinander existierten und oft auch gegeneinander um die Vorherrschaft kämpften.

Im 19. und 20. Jahrhundert forderten diese Kriege um die kontinentale Vormacht bei allen Beteiligten einen derart hohen Blutzoll, dass dabei auch die historische Vormachtstellung Europas in der Welt verloren ging.

Erst nach dem Zweiten Weltkrieg setzte sich die in der Schweiz verwirklichte Idee durch, dass ein friedliches, gleichberechtigtes Miteinander trotz unterschiedlicher Sprachen und Traditionen die besten Zukunftsoptionen offeriert. Aber dieser immer noch vielfältige Kontinent kann seinem Wesen nach nicht zentral regiert und administriert werden, und es zeigt sich heute immer deutlicher, dass es besser ist, im friedlichen Wettbewerb voneinander zu lernen, als utopische Einheitslösungen anzustreben.

Die Wirtschaftspolitik der Schweiz ist generell nicht wesentlich liberaler als die unserer Nachbarn. Auch in der Schweiz wächst die Staatsquote – einzig bei der Staatsverschuldung fallen wir glücklicherweise positiv aus dem Rahmen. Unser politisches System ist dank den Volksrechten nicht sprunghaft veränderbar. Wir begehen daher viele Irrtümer und Fehler etwas langsamer und non-zentraler als andere.

Jedes politische System, jedes Gesellschaftssystem und jedes Wirtschaftssystem ist ein Experiment. Im Unterschied zur Schule ist in der Politik und in der Wirtschaft «Abgucken» erlaubt und sogar erwünscht. Man sollte im freien Systemvergleich und ohne Zwang von oben herausfinden, was andernorts besser ist und besser funktioniert. Je kleiner die Gemeinschaften sind, welche mit der besten Form des Zusammenlebens – und damit auch mit der besten Wirtschaftspolitik – experimentieren, desto kleiner sind die Risiken grosser und fundamentaler Irrtümer.

Robert Nef, Publizist, St.Gallen

«Tiefe Steuern sind oft ein Türöffner»

Mit 65 Firmensitzverlegungen belegte Appenzell Ausserrhoden 2024 Rang drei unter allen Schweizer Kantonen. Der Aufwärtstrend setzt sich fort. Martin Geiser, Leiter Standortförderung, über die Gründe für das Interesse am Standort, den Einfluss der Verwaltung und das neue Bundesgesetz gegen missbräuchliche Konkurse.

Martin Geiser, wie fällt Ihr Fazit zu den Sitzverlegungen im Jahr 2024 aus?
Appenzell Ausserrhoden ist ein attraktiver Standort für KMU. Gründe dafür sind tiefere Fixkosten, günstige steuerliche Rahmenbedingungen und eine effiziente Verwaltung. In den vergangenen fünf Jahren ist die Anzahl juristischer Personen im Kanton um über 12 Prozent gestiegen. Die Zuzüge betreffen häufig kleinere Unternehmen mit wenig Personal – darunter auch Domizilgesellschaften. Die Gründe werden von uns nicht systematisch erhoben, sind aber meist vielschichtig.

Gibt es Branchen oder Regionen, aus denen die Zuzüger besonders häufig stammen?
Ein Monitoring dazu führen wir nicht. Doch die meisten neuen Unternehmen stammen aus den Nachbarkantonen St.Gallen und Thurgau oder aus dem Raum Zürich. Auch bei den Branchen führen wir keine systematische Erhebung; tendenziell beobachten wir jedoch eine leichte Verschiebung hin zum Dienstleistungssektor.

Wie ordnen Sie die Entwicklung im nationalen Vergleich ein?
Wir führen kein nationales Ranking über Sitzverlegungen und stehen auch nicht in direkter Konkurrenz mit anderen Kantonen. Entscheidend ist für uns nicht die Anzahl der Verlegungen, sondern die Stärkung einer breit abgestützten Wirtschaftsstruktur im Kanton.

Was macht Ausserrhoden dennoch besonders attraktiv für Unternehmen?
Unsere überschaubare Grösse und die schlanke Verwaltung erlauben eine schnelle, kundenorientierte Abwicklung. Das Handelsregister ist als Abteilung direkt dem Amt für Wirtschaft und Arbeit zugeordnet – diese Nähe sorgt für kurze Entscheidungswege. Das Register ist bekannt für seine kompetente und speditive Arbeitsweise. Die Unternehmen schätzen genau diese Effizienz.

Welche weiteren Faktoren beeinflussen die Standortwahl?
Neben der Verwaltung zählen auch tiefere Lebenshaltungs- und Betriebskosten – etwa bei Mieten oder Bauland – zu den häufig genannten Argumenten. Auch die Lage im Vierländereck, das Arbeitskräftepotenzial in der Region und die gute Erschliessung der Gewerbe- und Industriestandorte spielen eine wichtige Rolle. Hinzu kommt die hohe Lebensqualität: In Appenzell Ausserrhoden kann gearbeitet werden, wo andere Ferien machen.

Wie wichtig ist die Verkehrsanbindung für Unternehmen?
Gewerbe- und Industriebetriebe messen dem Warentransport, der Mobilität und der passenden Infrastruktur eine zentrale Bedeutung zu. Die wesentlichen Standorte in Appenzell Ausserrhoden sind gut erschlossen. Ein leistungsfähiges Strassen- und Autobahnnetz in der gesamten Region bildet auch künftig das Rückgrat von Gewerbe und Industrie.

«Reine Sitzverlegungen verlaufen meist reibungslos.»

Welche Rolle spielt die Steuerbelastung tatsächlich?
Tiefe Steuern sind oft ein Türöffner in Gesprächen, bei der konkreten Standortwahl aber selten ausschlaggebend. Entscheidend sind meist die Gesamtbedingungen: Infrastruktur, Erreichbarkeit, Arbeitskräfteangebot und die Zusammenarbeit mit der Verwaltung.

Gibt es aktuelle Entwicklungen, die sich auf die Anzahl juristischer Personen auswirken könnten?
Ja. Seit dem 1. Januar 2025 ist das neue Bundesgesetz zur Bekämpfung missbräuchlicher Konkurse in Kraft. Unternehmen, die ihre Jahresrechnung nicht einreichen, können dem Handelsregister gemeldet und bei Organisationsmängeln gerichtlich aufgelöst werden. Es ist deshalb mit einer gewissen Bereinigung zu rechnen – nicht nur bei uns, sondern schweizweit.

Wie läuft eine Sitzverlegung in der Praxis ab?
Die Verlegung erfolgt über das Handelsregister des Zielkantons. Entweder werden eintragungsfähige Belege eingereicht oder es beginnt mit dem Entwurf neuer Statuten und weiteren Dokumenten zur Vorbereitung der Beurkundung. Nach der Prüfung wird ein Beurkundungstermin angesetzt.

Wie unterstützt der Kanton Unternehmen dabei?
Reine Sitzverlegungen verlaufen überwiegend reibungslos – dabei sind Unterstützungsleistungen in der Regel kaum

gefragt. Bei grösseren Unternehmensentwicklungsprojekten hingegen sind individuelle Begleitungen gefragt. Hier bringen wir uns bedarfsgerecht ein.

Welche Massnahmen sind geplant, um den Standort weiter zu stärken?
Das Regierungsprogramm 2024–2027 legt den Fokus auf die Weiterentwicklung des Kantons als attraktiven Wohn- und Arbeitsstandort. Geplant sind Massnahmen zur Förderung von Innovation, Digitalisierung und Fachkräftesicherung. Auch die Weiterentwicklung von Arbeitszonen, eine gezielte Arealentwicklung und ein unkomplizierter Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen stehen im Zentrum.

Wie möchte die Standortförderung diese Ziele konkret umsetzen?
Wir setzen auf kurze Wege und eine flexible, bedarfsgerechte Unterstützung. Ziel ist es, die Bedürfnisse von Unternehmen und Bevölkerung noch besser zu erfassen und unsere Dienstleistungen laufend zu verbessern. Der direkte Kontakt und die lösungsorientierte Haltung bleiben zentrale Pfeiler.

Wo sehen Sie Appenzell Ausserrhoden in fünf Jahren im Standortwettbewerb?
Wir verfolgen unseren Weg konsequent weiter. Der Kanton bleibt eine Region, in der sich Wirtschaft, Verwaltung und Politik unkompliziert austauschen. Mit seinen natürlichen Vorzügen, der Lebensqualität und der guten Erreichbarkeit wird Appenzell Ausserrhoden auch künftig zur positiven Entwicklung der Ostschweiz beitragen.

Text: Patrick Stämpfli
Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Anzeige

Weichenstellung für Wirtschaft und Verkehr

Mit der «Kantonsstrasse zum See» samt Anschluss Witen entsteht eines der zentralen Infrastrukturprojekte im Kanton St.Gallen. Marcel Aebischer vom TCS erläutert, wie die Verbindung die regionale Standortattraktivität stärkt, Chancen für Gewerbe und Tourismus eröffnet und weshalb die Abstimmung über den Baukredit Signalwirkung für den ganzen Kanton hat.

Marcel Aebischer, welchen konkreten Nutzen der «Kantonsstrasse zum See» sehen Sie für die Bevölkerung?
Die Region leidet seit Jahren unter einem überlasteten Verkehrssystem, das historisch gewachsen ist und städtebauliche Entwicklungen behindert. Mit der neuen Verbindung gelingt ein Befreiungsschlag: Die Zentren werden entlastet, das Verkehrsnetz neu geordnet, und die Sicherheit für alle Verkehrsteilnehmer steigt. Das ist nicht nur verkehrspolitisch, sondern auch städtebaulich eine Weichenstellung für die nächsten Generationen. Die lokale Bevölkerung hat dem Projekt zugestimmt, weil sie das Zielbild des Masterplans teilt: eine Region, die sich im bestehenden Siedlungsraum ohne grossen Kulturlandverbrauch entwickeln kann.

Kritiker sprechen von einer «Monsterstrasse» und verweisen auf hohe Kosten.
Die gelungene Einbettung in den bestehenden Siedlungsraum hat ihren Preis, das stimmt. Mit zwei Tunnels sorgt das Projekt aber dafür, dass zwei Drittel der neuen Verbindung auf oder unter bestehenden Strassen und nur 380 Meter durch aktuelles Kulturland verlaufen. Die Finanzierung erfolgt über den Strassenfonds, der vom Auto- und Lastwagenverkehr getragen wird – also ohne Auswirkungen auf Bildung, Soziales oder den öffentlichen Verkehr.

Und welche Wirkung erwarten Sie auf den heutigen Ortsachsen?
Die Hauptachsen durch Rorschach und Goldach werden vom Lastwagen- und Arbeitsverkehr in das Industrie- und Gewerbegebiet Blumenfeld befreit. Den Mobilitätsbedürfnissen aus und in der Region, insbesondere zu den Arbeitsplätzen und in die Wohngebiete südlich der Bahnlinie, kann man endlich gerecht werden. Die Quartiere nördlich der Bahnlinie werden sicherer und verkehrlich beruhigt. Dazu tragen auch über 20 Begleitmassnahmen bei, etwa die Aufhebung eines Bahnübergangs oder die Neugestaltung der stark befahrenen Kantonsstrasse von Goldach nach Rorschach.

Im politischen Prozess steht die Abstimmung zum kantonalen Baukredit an. Mit welchen Botschaften wird der TCS argumentieren?
Wir werden hervorheben, dass das Projekt nicht mehr, sondern besser gelenkten Verkehr schafft. Es geht um mehr Lebensqualität, mehr Sicherheit und eine zeitgemässe Verkehrsinfrastruktur – Erschliessung für alle, egal ob mit Auto, Velo oder Bus. Nachdem sich die lokale Bevölkerung für das Projekt ausgesprochen hat, liegt die Entscheidung nun bei der Bevölkerung des Kantons. Wer in den Kanton investiert, stärkt dessen Zukunft. Dieses Mal profitiert die Region Rorschach, ein anderes Mal eine andere Region.

Die Vorlage verbindet Strasse, ÖV und Veloverkehr. Welche Anforderungen stellt der TCS an diese Multimodalität?
Wir erwarten, dass die geplante Integration auch gelebt wird. Der Erfolg bemisst sich daran, ob die neue Infrastruktur nicht nur den motorisierten Individualverkehr, sondern auch den öffentlichen Verkehr sowie den Velo- und Fussverkehr stärkt. Es braucht nahtlose Übergänge, sichere Wege und klare Prioritäten für den ÖV. Die Angebotsentwicklung sieht vor, dass künftig vier S-Bahnen pro Stunde

von St.Gallen nach Rorschach verkehren. Rorschach profitiert zudem von der verbesserten Anbindung an den Fernverkehr.

Blicken wir nach St.Gallen: Der Spielraum der Stadt bei Tempo-30-Zonen wurde auch dank des TCS eingeschränkt. Welche Alternativen sehen Sie, um Stau, Lärm und Sicherheit auf Hauptachsen wirksam zu verbessern?
Der TCS hat in jüngerer Vergangenheit zwei Rekursverfahren gewonnen und damit angeordnete Temporeduktionen auf zentralen Verkehrsachsen in St.Gallen verhindert. Dies bedeutet, dass künftig gerade auf wichtigen Strassenabschnitten verstärkt darauf zu achten ist, ob die gesetzlichen Voraussetzungen für eine Temporeduktion wirklich erfüllt sind oder ob man einfach versucht, den politisch vorherrschenden Willen durchzusetzen. Alternativen zu Tempo 30 auf Hauptachsen sind lärmarme Strassenbeläge, intelligente Verkehrssteuerung durch Lichtsignalanlagen oder die Entflechtung der Verkehrsträger, indem insbesondere der Veloverkehr nicht auf Hauptachsen geführt wird.

Tempo 30 soll primär auf siedlungsorientierten Strassen gelten, nicht auf verkehrsorientierten Achsen. Wo verläuft diese Linie konkret?
Man kann sich grundsätzlich an der Strassenklassierung orientieren: Kantonsstrassen und Gemeindestrassen 1. Klasse sind verkehrsorientierte Strassen, weshalb auf ihnen Tempo 50 gilt. Vorbehalten bleiben Ausnahmen, zum Beispiel vor Schulen oder Spitälern. Die übrigen Strassen sind siedlungsorientiert. Ich möchte aber betonen, dass auch dort die gesetzlichen Voraussetzungen für eine Reduktion auf Tempo 30 erfüllt sein müssen. Andernfalls ist auf eine Temporeduktion zu verzichten.

Zurück zur «Kantonsstrasse zum See»: Welche Chancen sehen Sie für Gewerbe, Tourismus und Logistik in der Region?
Eine gute Erreichbarkeit ist immer entscheidend für die Attraktivität einer Region – egal, ob es um gewerbliche oder touristische Angebote geht. Die Anbindung des Industrie- und Gewerbegebiets Blumenfeld an die Autobahn ist zentral. Dieses Gebiet lag bei seiner Entstehung am Rand der Stadt Rorschach, heute liegt es mitten im Siedlungsraum. Ohne neue Erschliessung drohen Stillstand und Abwanderung von Unternehmen.

Welche Instrumente braucht es, damit das Projekt nicht aus dem Ruder läuft?
Der Kanton wird klare Etappierungen, Kosten- und Wirkungskontrollen einbauen. Wichtig ist auch, dass die Kommunikation transparent bleibt – gerade in der langen Bauphase. Wer Vertrauen will, muss früh sagen, was wann wo passiert.

Und falls das Projekt an der Urne scheitert – was dann?
Dann kann die Region ihr Entwicklungspotenzial bei weitem nicht ausschöpfen und ihre Zentrumsfunktion am See immer schlechter wahrnehmen. Stau, Lärm und Umgehungsverkehr auf den Quartierstrassen werden bleiben. Das wäre aus Sicht des TCS eine verpasste Chance – nicht nur für die Region, sondern für den ganzen Kanton.

Text: Patrick Stämpfli
Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Nöd luggloh gwünnt

21. August 2025, 8 Uhr. Ein Sattelschlepper rollt in unser Lager in St. Gallen-Neudorf. Er bringt kistenweise besten Malbec aus Argentinien. Der Wein wurde im Schiffscontainer von Südamerika über den Atlantik nach Rotterdam und dann den Rhein hoch bis nach Basel gebracht. Das letzte Stück reist der Container auf der Strasse per LKW. Nur diesmal ist der Lastwagen nicht mit Diesel, sondern mit Strom unterwegs.

Ein kleiner Unterschied und ein grosses Signal. Zugegeben: Lieferungen per E-Lastwagen sind noch selten. Doch es geht vorwärts mit dem umweltbewussteren Transport und Wirtschaften.

Als Familienunternehmen in der fünften Generation bleiben wir beim Thema Nachhaltigkeit mit St.Galler Hartnäckigkeit und Durchhaltewillen dran. Für uns ist der schonende Umgang mit den Ressourcen kein Modetrend, sondern Teil der Martel-DNA. Wein ist ein Naturprodukt. Wer Wein liebt, trägt Verantwortung für die Umwelt, in der er wächst und genossen wird.

Deshalb wollen wir Verantwortung übernehmen. Als erste Schweizer Weinhandlung liessen wir uns nach FAIR'N GREEN zertifizieren. Dieses von Winzern gegründete, unabhängige und wissenschaftlich fundierte Nachhaltigkeitslabel betrachtet Unternehmen ganzheitlich.

Neben ökologischen Aspekten spielen auch wirtschaftliche Kriterien (ist das Unternehmen finanziell gesund?), soziale Faktoren (wie gut wird für die Mitarbeitenden gesorgt?) sowie das gesellschaftliche Engagement (zum Beispiel in Kultur, Sport oder im Naturschutz) eine Rolle.

Insgesamt wurden 210 Kriterien in 26 Kategorien geprüft. Das Ergebnis zeigt: Unsere Weinhandlung ist bereits sehr gut unterwegs. Perfekt sind wir nicht. Wir verstehen Nachhaltigkeit als fortlaufenden Prozess, bei dem wir uns stetig in kleinen und grossen Schritten verbessern.

Denn wir St.Galler wissen: Nöd luggloh gwünnt.

Jan Martel, Geschäftsführer Martel AG

10 Jahre Weisser Würfel

Zehn Jahre, drei Perspektiven: Ein Gast, ein Partner und der Inhaber erzählen, was den Weissen Würfel in Vaduz für sie besonders macht.

Bilder: Huber, Christian Schmid – FotoWerk132.

Ein Einzelstück, vom Material über die Struktur bis hin zur Gravur: Die Eheringe haben Janine und Manuel Wirz zusammen mit Beryl und Norman J. Huber entworfen.

Norman J. Huber an seinem Lieblingsort im Weissen Würfel: dem kleinen Goldenen Salon.

«Der Name hat sich bei den Gästen etabliert. Man trifft sich nicht bei Huber im Städtle 34, sondern im Weissen Würfel», sagt Inhaber Norman J. Huber. Die Bezeichnung erinnert an einen neutralen Ausstellungsraum in Galerien und Museen. Und ja, auch im Weissen Würfel in Vaduz wird Kunst ausgestellt: Die Räumlichkeiten der Hilti Art Foundation sind unterirdisch mit dem angrenzenden Kunstmuseum Liechtenstein verbunden. Das grauschwarze Kunstmuseum – ein liegender rechteckiger Baukörper – und als stehender Gegenpol der Weisse Würfel wurden beide von Morger Partner Architekten entworfen, im Abstand von fünfzehn Jahren.

Elegant und gastfreundlich

Von aussen wirkt der Bau nüchtern und kühl. Innen lässt er uns eintauchen in eine rundum warme Atmosphäre. Sanfte Musik ertönt, ein erdiger Duft umarmt den Raum – passend zu den Farbtönen des Interieurs. «Die Qualität der Ausstattung ist Extraklasse. Dies spürt man von dem Moment an, in dem man das Geschäft betritt», sagte der verantwortliche Innenarchitekt Tino Zervudachi 2015.

Die Philosophie von Huber: Glücksmomente schenken. «Der Weisse Würfel ist Huber pur – elegant und gastfreundlich und in diesem Sinne exklusiv, aber nicht elitär. Bei uns ist jeder Gast willkommen», sagt Norman J. Huber.

Die schwungvolle, leuchtende Treppe ist Manuel Wirz, Inhaber des Restaurants Ochsen im Thurgau, von seinem ersten Besuch im Weissen Würfel besonders in Erinnerung geblieben. Gemeinsam mit seiner damaligen Verlobten nahm er Stufe um Stufe, bis sie im Salon angekommen waren. Die Eheringe, die die beiden im Januar 2025 ausgetauscht haben, haben sie hier mit Beryl und Norman J. Huber entworfen. Ein Einzelstück, vom Material über die Struktur bis hin zur Gravur. Was in diesem Prozess half: Neben der Beratung trugen das Ambiente und die Liebe zum Detail zum Wohlfühlen bei. Die Einrichtung wirkt offen – und garantiert dennoch jedem Gast die Diskretion, die er sich bei der Auswahl seines Schmuckstücks wünscht.

Gelebte Werte

Wer den Salon im Untergeschoss besucht, dessen Auge wird an den Schmuckstücken von Ole Lynggaard Copenhagen zur Ruhe kommen. Die dänische Manufaktur greift in ihren Designs Formen aus der Natur auf und übersetzt sie in Haute Joaillerie. Der Weisse Würfel habe bei ihm einen bleibenden Eindruck hinterlassen, ein Gefühl von Raffinesse, sagt Søren Lynggaard, der CEO. «Es ist ein einzigartiges Erlebnis, das die Werte der Familie Huber widerspiegelt.» Seit vielen Jahren arbeiten Ole Lynggaard Copenhagen und Huber zusammen.

Im Weissen Würfel wird die Begegnung von Mensch zu Mensch zelebriert, das persönliche Erleben mit allen Sinnen. Dass Huber Glücksmomente schafft, wird spätestens hier niemand mehr bezweifeln. Und das Schönste daran: Diese Glücksmomente lassen sich wiederholen – mit jedem Blick, den man auf das eigene Schmuckstück oder die eigene Uhr wirft.

Zehn Jahre steht nun der Weisse Würfel in Vaduz. Und die Zukunft? Wie darf sich das Gebäude weiterentwickeln? Mit seiner Antwort lässt Norman J. Huber vieles offen – und pflegt doch den gewohnten Weitblick. «Mit meiner Tochter Beryl wirkt bereits die fünfte Generation im Familienunternehmen mit. Sie hat gute Ideen, und wir ergänzen uns.»

HUBER – Fine Watches & Jewellery – Weisser Würfel
Vaduz, Liechtenstein +423 237 14 14

«Leadership ist kein Ort für Egos»

Lukas Scherer ist Professor für Organisation und Führung an der OST – Ostschweizer Fachhochschule und leitet dort das Institut für Organisation und Leadership (IOL). Er begleitet Unternehmen durch Transformationen und verantwortet Weiterbildungen wie die CAS «KMU-Verwaltungsrat: Digitale Chancen erkennen» oder «Innovatives HR-Management».Im Gespräch erklärt er, woran Führung heute gemessen wird, wie Organisationen wirklich agiler werden.

Lukas Scherer, wenn Sie die aktuelle Führungslandschaft betrachten: Vor welchen grössten Herausforderungen stehen Führungskräfte – und was unterscheidet die wirksamen von den weniger wirksamen?
Die Rolle von Führung war nie einfach, aber heute ist sie besonders komplex: Globalisierung, digitale Transformation, gesellschaftlicher Wandel und neue Erwartungen der Mitarbeitenden verändern die Spielregeln. Die grösste Herausforderung ist die Dynamik des Wandels – er kommt häufiger, schneller und oft radikaler, idealerweise ohne operative Unterbrüche. Was vielerorts fehlt, ist Zeit, Ruhe und Gelassenheit.

Wirksame Führungspersonen kennen ihre Stärken und Begrenzungen, bauen bewusst auf starke Teams, lassen sich nicht treiben, hören zu und bleiben neugierig – gegenüber Kunden, Kollegen und Mitarbeitern. Sie erklären das «Warum», setzen klare Rahmen und Spielregeln und schaffen so Orientierung in Unsicherheit. Entscheidend ist die Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten: konsequent sein und doch lernoffen; ambitioniert und doch realistisch.

Welche drei Fähigkeiten sollten Führungskräfte in den nächsten fünf Jahren prioritär entwickeln, damit Organisationen in unsicheren Märkten schneller entscheiden und konsequenter umsetzen?
Erstens Präsenz und Achtsamkeit: sichtbar sein, ohne alles selbst zu entscheiden; Zwischentöne erkennen, Klarheit und Ruhe schaffen – besonders dann, wenn es unübersichtlich wird.

Zweitens Ausgeglichenheit, Agilität und Resilienz: Nicht immer die schnellste, sondern die stimmigste Entscheidung finden – im Sinne der Kunden, Mitarbeitenden und Stakeholder. Das verlangt Priorisierung, Mut zum Weglassen und die Fähigkeit, Tempo bewusst zu variieren.

Drittens Demut und Sinnorientierung: Führung ist keine Bühne zur Selbstverwirklichung, sondern das Zurücknehmen des Egos zugunsten von Team und Organisation. Menschen – nicht nur die jüngere Generation – suchen Sinn, Zugehörigkeit und Entwicklung. Wer das «Warum» erklärt und vorlebt, ermöglicht Verantwortung statt Gehorsam.

Führung findet nie im luftleeren Raum statt. Wie verändern sich Strukturen und Entscheidrechte in wirksamen Organisationen – mehr Dezentralität, klarere Rollen, kürzere Entscheidzyklen?
Das Bild vom «luftleeren Raum» ist treffend: Luft steht für Durchatmen, Inspiration, kritisches Hinterfragen – für alle. Organisationen werden wirksam, wenn Verantwortung und Kompetenz dorthin gelangen, wo die Aufgabe gelöst werden kann – und gelöst werden will. Die Führung behält die Gesamtverantwortung für das «Warum», setzt Leitplanken und sorgt für Kohärenz.

Pseudo-Agilität entsteht, wenn Rituale die Substanz ersetzen: «Daily Stand-ups» ohne Entscheidungskompetenz, Prozesse, die nur abgespult werden, Fehlervermeidung statt Fehlerlernen. Agilität verlangt Entscheidnähe, klare Rollen, echte Verantwortung und die Haltung, aus Irrtümern schnell und sichtbar zu lernen.

Strukturen reichen nicht, wenn die Kultur nicht stimmt. Was sind die wirksamsten Hebel, um eine Leistungskultur zu etablieren, die Fehlerlernen zulässt und dennoch hohe Qualitätsansprüche durchsetzt?
Vertrauen und Wertschätzung sind zentral – und sie entstehen nicht per Dekret. Sie wachsen durch gemeinsames Denken und Tun, durch gemeisterte Herausforderungen, durch klare Prinzipien und Haltungen. Gute Führungspersonen leben Vorbild, würdigen Leistung, fragen interessiert nach und geben verständliches Feedback – auch bei Nichtzielerreichung. Kultur heisst, Regeln und Verhalten so abzustimmen, dass Leistung und Lernen sich gegenseitig verstärken.

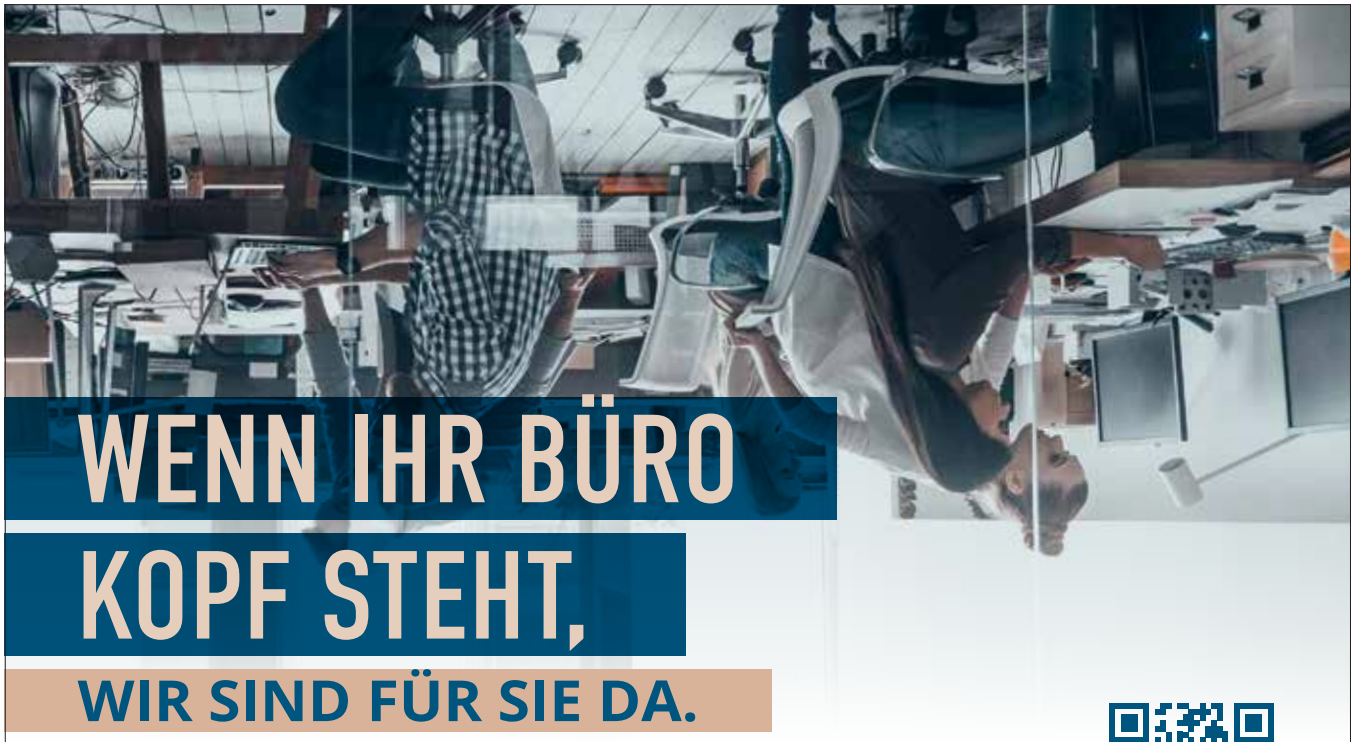
Viele Unternehmen investieren in Datenplattformen und KI. Wie lässt sich KI in Entscheidungen integrieren, ohne sich von Algorithmen treiben zu lassen?
Das Zusammenwirken menschlicher und künstlicher Intelligenz ist sinnvoll – vorausgesetzt, es wird reflektiert gestaltet. Verlockend ist, bei anspruchsvollen Fragen rasch auf KI-Antworten zu setzen; diese sind oft anregend, umfassend, lehrbuchhaft. Das Risiko: Unkritische Übernahme ohne Kontextverständnis. Kontext, Persönlichkeit, Interessen, Stärken und Schwächen des Gegenübers können beim Prompten leicht untergehen. Sinnbildlich gefällt mir die Aussage von Sundar Pichai, CEO Google: Für die Planung einer Geburtstagsfeier frage ich die KI; bei einer Therapiesuche für ein krebskrankes Kind frage ich zusätzlich Menschen. KI ist Werkzeug, nicht Weisungsgeber. Sie erweitert Perspektiven – den Entscheid verantworten weiterhin Menschen.

«Vertrauen und Wertschätzung entstehen nicht per Dekret.»

Neben Führung geht es um Unternehmertum. Was macht gutes Entrepreneurship bzw. Intrapreneurship aus?
Im Kern geht es darum, Neues zu schaffen und wirksam zu etablieren. Entrepreneure tragen volle Verantwortung und persönliche Risiken – oft mit eigenen Mitteln. Intrapreneure bewegen sich im «geschützten» Rahmen bestehender Organisationen, setzen aber Reputation und Karriere aufs Spiel.

Wichtig sind in beiden Fällen: eine tragfähige, skalierbare Geschäftsidee, «freedom to operate» (Schutzrechte Dritter sind geklärt), Denken in Varianten, Design Thinking, Kundenverständnis, Testen und Evaluieren. Notwendig ist Frustrationstoleranz – was in klassischer Führung Resilienz heisst. Unterschiede in Motivation und Risikoneigung gibt es; führungsseitig zählen eher die Gemeinsamkeiten: Zusammenarbeit über Funktionen hinweg, Stakeholder einbinden, Tempo und Risiko dosieren.

Veränderungsprozesse scheitern häufig. Was erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit von betrieblichem Wandel und Innovationsprojekten?
Change ist breit untersucht – Lewin, Kotter, Krüger, Senge, neuere Lean- und Agile-Change-Ansätze. Auf den Punkt gebracht braucht es drei Kernelemente: Sachlich-fachliche Arbeitspakete, die wirklich zum Problem beitragen, statt nur Aktivität zu erzeugen. Dann Menschen – intern und extern, direkt Betroffene und zu Beteiligende – mit Blick auf Motiva-



WENN IHR BÜRO KOPF STEHT,

WIR SIND FÜR SIE DA.

H2K personal+finanzen

www.h2k.ch

diselva

Smart guidance in a digital world.

Wir sind Ihr Partner für digitalen Erfolg. Vertrauen Sie auf unsere Expertise für eine nachhaltige digitale Transformation.

diselva.com

Lukas Scherer:

Praktische Wirksamkeit.

tion (Wollen) und Fähigkeiten (Können). Emotionen und das Erkennen des «Warum» spielen die Hauptrolle. Und last, but not least Kommunikation über alle Phasen: zuhören, verstehen, erklären, unterstützen, schulen, Feedback geben, dranbleiben und verstetigen.

Wesentlich ist die Brücke zwischen Transformation und Tagesgeschäft. Wandel darf das Kerngeschäft nicht erdrücken; umgekehrt darf das Kerngeschäft den Wandel nicht ersticken. Hier entscheidet der Fokus: Was muss heute laufen – und was muss sich heute bereits verändern, damit morgen noch etwas läuft?

«Wesentlich ist die Brücke zwischen Transformation und Tagesgeschäft.»

Welche Rolle spielt das Middle Management, um Strategie in den Alltag zu übersetzen, Widerstände produktiv zu machen und Change-Müdigkeit zu vermeiden?
Das Middle Management ist heute stärker gefordert denn je. Es wirkt als Scharnier zwischen Alltagsgeschäft und Veränderungsprogramm, hält das Kerngeschäft stabil und soll zugleich Neues vorantreiben. Dieses Ambidextrie-Dilemma (Exploitation vs. Exploration) erzeugt Druck, Unsicherheit und Widerstände.

Benötigt werden Change Agents mit Prozessmoderations- und Kommunikationskompetenz und genügend Fachexpertise, damit sie ernst genommen werden. Unverzichtbar ist das Commitment des Topmanagements. Wirksam werden die eingangs genannten Haltungen: Präsenz (achtsames Zuhören, Klarheit), Gelassenheit (Ruhe, Resilienz), Sinnorientierung (Demut, Servicedenken). So gelingt Übersetzung: aus strategischen Absichten konkrete Schritte mit klarer Verantwortlichkeit.

Kommen wir zur Aus- und Weiterbildung: Wie müssen Leadership-Programme und ein MAS/EMBA aufgebaut sein, damit Teilnehmer nicht nur Wissen aufnehmen, sondern in ihren Unternehmen messbare Resultate erzielen?
Wirksam ist ein Programm, wenn Transfer gelingt – für die Person und für die Organisation. Inhalte müssen halten, was sie versprechen, und einem roten Faden folgen. Praxis- und lehrerfahrene Dozierende vermitteln Stoff und beziehen die Teilnehmenden ein; sie werden laufend evaluiert. Lehrmittel sind inspirierend und digital zugänglich.

Real-Life-Cases mit Transferaufgaben verankern das Lernen im Alltag. Formate wie Bar Camps, Kamingespräche oder Outdoor-Blöcke öffnen den Blick, eine heterogene Teilnehmerschaft erweitert die Perspektiven. Alumni- und ERFA-Gruppen sichern Wirkung über den Lehrgang hinaus. Leistungsnachweise sollten auf betriebliche Anliegen einzahlen – idealerweise mit Interesse und Unterstützung der Vorgesetzten, damit Erkenntnisse sichtbar und Folgeschritte eingefordert werden.

Zum Schluss: Wie unterstützt das IOL-OST Firmen in der Ostschweiz konkret?
Das IOL-OST versteht sich als Brückenbauer zwischen Wissenschaft und Praxis. Wir arbeiten mit aktuellen, wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen, bearbeiten gemeinsam mit Wirtschaft und Gesellschaft praxisrelevante Fragen und übersetzen die Resultate in handhabbare Empfehlungen, Leitfäden und Publikationen. Wir stehen Einzelpersonen, KMU und öffentlichen Verwaltungen als Coach, Berater, Projektleiter und Referent zur Seite. Inhaltlich fokussieren wir auf vier Leitfragen: Geschäftsmodelle: Wie lassen sie sich innovativ gestalten? Organisation: Wie entwickelt sie sich nachhaltig weiter? Performance & Qualität: Wie steigern wir Wirkung und Prozessqualität?Und last, but not least: Leadership & Schlüsselrollen: Was macht wirksame Führung in einer digitalen Welt aus? Unser Anspruch ist praktische Wirksamkeit: Erkenntnisse übersetzen, gemeinsam erproben, messbar machen – und so Organisationen stärken, die ihre Zukunft proaktiv gestalten.

Text: Stephan Ziegler
Bilder: Rebekka Grossglauser

«Intrapreneurship ist ein Überlebensprinzip»

Intrapreneurship – also unternehmerisches Denken innerhalb bestehender Unternehmen – ist für Katja Zwilling kein Schlagwort, sondern zentraler Hebel für Veränderung. Die Gründerin der Breakout GmbH in Steinach begleitet KMU, Hochschulen und öffentliche Organisationen bei Transformationsprozessen, übernimmt Interimsaufgaben und agiert als Sparringspartnerin. Mit dem LEADER spricht sie über kulturelle Herausforderungen, neue Führungsrollen und die Kraft von Perspektivwechseln.

Als Sparringspartnerin, Projektbegleiterin und Impulsgeberin setzt Katja Zwilling bei ihrer täglichen Arbeit stark auf systemisches Denken und unternehmerische Verantwortung – insbesondere in Form von Intrapreneurship.

Neue Denkweisen ermöglichen

«Consulting heisst heute nicht mehr, nur Prozesse zu optimieren oder Strategien zu entwickeln. Es heisst vor allem auch, neue Denkweisen zu ermöglichen», sagt Zwilling. Ihrer Erfahrung nach stehen viele Organisationen nicht primär vor einem Wissensproblem, sondern vor einer kulturellen Herausforderung: «Wie schaffe ich es als Unternehmen, Strukturen zu schaffen, in denen Menschen Verantwortung übernehmen, querdenken und gestalten wollen?»

Hier setzt die Expertin mit ihrer Arbeit an. «Ich begleite KMU und Bildungseinrichtungen nicht als klassische Beraterin, sondern als Impulsgeberin mit Aussenblick und unternehmerischem Fundament. Dabei sehe ich es als meine Aufgabe, Organisationen aufzuzeigen, an welchen Hebeln man drehen kann, damit Veränderung angestossen werden kann», sagt sie. Ihre vielfältige berufliche Laufbahn – von der Medienbranche über Hochschulprojekte bis hin zu innovativen HR-Ansätzen und strategischer Weiterbildung – erlaube es ihr, unternehmerisches Denken nicht isoliert, sondern systemisch zu betrachten: «Diese Erfahrung gebe ich in Form von Impulsen, Workshops oder Dialogformaten weiter.»

«Es braucht Strukturen, in denen Mut, Neugier und Eigeninitiative gefördert werden.»

Eigenverantwortlich, kreativ und lösungsorientiert handeln

Zentrales Thema ihrer Arbeit ist das Intrapreneurship. «Intrapreneurship bedeutet unternehmerisches Denken innerhalb bestehender Unternehmen. Es beschreibt die Fähigkeit von Angestellten, eigenverantwortlich, kreativ und lösungsorientiert zu handeln – so, als wären sie selbst Unternehmer», so Zwilling. Intrapreneure seien keine klassischen Projektleiter, sondern «Beweger im System»: «Sie denken quer, hinterfragen, sehen Möglichkeiten statt Probleme und bringen Ideen mutig ins Tun – innerhalb der Strukturen oder eben auch gegen sie.»

Gerade Führungskräfte könnten davon profitieren, sagt Katja Zwilling: «Viele wünschen sich mehr Eigenverantwortung und Initiative in ihren Teams und ärgern sich gleichzeitig über Passivität, interne Bürokratie oder fehlende Innovationskraft. Intrapreneurship kann diese Lücke schliessen. Es schafft einen Raum, in dem Mitarbeiter lernen dürfen, innerhalb sicherer Rahmen unternehmerisch zu denken und zu handeln. Das bedeutet weniger Micromanagement, mehr selbstorganisierte Verantwortung und mehr Innovationspotenzial aus dem eigenen Unternehmen heraus.»

Führungskräfte in Schlüsselrollen

Gleichzeitig sei Intrapreneurship kein Werkzeug, das man einfach implementieren könne. «Es ist ein Kulturthema», betont Zwilling. Unternehmerisches Denken entstehe nicht auf Knopfdruck, sondern dort, «wo Menschen sich sicher fühlen, Verantwortung zu übernehmen und auch mal scheitern dürfen». Führungskräfte spielten dabei eine Schlüsselrolle: «Sie gestalten den Raum, in dem Intrapreneure wirken können – oder sie verhindern ihn unbewusst.»

Dabei gehe es nicht darum, dass alle alles entscheiden sollen. «Menschen sollen Verantwortung übernehmen dürfen, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Es braucht Strukturen, in denen Mut, Neugier und Eigeninitiative nicht abgestraft, sondern gefördert werden», so Zwilling.

Besonders in einer Zeit, in der permanente Veränderung die neue Realität ist, brauche es mehr als nur Abarbeiten. «Unternehmen brauchen Menschen, die über den Tellerrand denken, sich mit dem grossen Ganzen verbinden und Gestaltungsverantwortung übernehmen. Intrapreneurship ist kein nettes Add-on, es ist mehr ein Überlebensprinzip für Unternehmen, die langfristig relevant bleiben wollen.»

Mehr Eigenverantwortung, Zukunftsdenken und Bewegung

Mit ihrem Unternehmen unterstützt Zwilling Organisationen dabei, dieses Mindset zu entwickeln: «Mehr Eigenverantwortung, mehr Zukunftsdenken, mehr Bewegung!» Sie betont: «Es geht mir nicht um klassische Beratung oder Detailumsetzung. Ich arbeite als Impulsgeberin in Form von Workshops, Talks oder Eventformaten, die Veränderung auslösen. Denn echte Veränderung beginnt oft nicht mit einem Excel-Sheet, sondern mit einem Gespräch, einer Frage oder einem Perspektivwechsel.»

Was Führungskräfte konkret tun können, fasst sie in fünf Punkten zusammen: «Fördere psychologische Sicherheit – Menschen werden nur dann unternehmerisch denken, wenn sie sich trauen, Ideen zu äussern, auch wenn diese nicht perfekt sind. Rede über das grosse Ganze – teile die Vision hinter dem Unternehmen. Gib Handlungsspielräume – auch kleine Entscheidungen, die eigenständig getroffen werden dürfen, machen einen grossen Unterschied. Mache ‹innere Arbeit› sichtbar – zeig, wie Selbstreflexion, Haltung und persönliches Wachstum im Unternehmen Platz haben. Und hole Impulse von aussen – manchmal braucht es jemanden, der das Offensichtliche ausspricht.»

Für Katja Zwilling ist klar: «Intrapreneurship ist mehr als ein Modewort. Es ist eine Einladung, verantwortungsvoll, kreativ und mutig mit der Zukunft umzugehen – auf allen Ebenen.» Organisationen, die es schaffen, dieses Denken in ihrer Kultur zu verankern, seien nicht nur resilienter, sondern auch menschlicher: «Sie können schneller auf Veränderungen reagieren. Und vielleicht ist genau das der wichtigste Wettbewerbsvorteil der nächsten Jahre.»

Text: Stephan Ziegler
Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

PROVIDA

Nachfolgeregelung, Steuerberatung, Jahresabschluss, Revision...
Sprechen Sie mit uns!

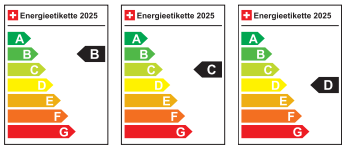
Wir beraten Sie ganzheitlich und decken das gesamte Spektrum von Treuhanddienstleistungen, Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatung sowie Wirtschaftsprüfung kompetent ab.

Einfach gut beraten.

Romanshorn · Frauenfeld · Fribourg · Rorschach · St.Gallen · Dietlikon
T +41 71 466 71 71 · info@provida.ch · **provida.ch**

Sepp Fässler AG
9050 Appenzell
faessler-garage.ch

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



BMW iX1 xDrive30, 17,5 kWh/100 km, 0 g CO_2/km, Kat. B.
BMW X1 xDrive25e, 0,8 l/100 km, 17,3 kWh/100 km, 19 g CO_2/km, Kat. C.
BMW X1 xDrive20d, 4,9 l/100 km, 129 g CO_2/km, Kat. D.

35 Jahre MANRES: Wenn Beratung zur Begleitung auf Augenhöhe wird

Warum erfolgreiche Transformation mehr als Strategie braucht – und was MANRES seit 35 Jahren anders macht.

In einer Welt voller Umbrüche braucht es mehr als klassische Beratung. Es braucht echte Begleitung – mit Tiefgang, Erfahrung und Wirkung. Seit 35 Jahren steht MANRES genau dafür: für nachhaltige Entwicklung von Menschen, Teams und Organisationen.

Was 1990 in Zürich begann, ist heute ein international tätiges Beratungsunternehmen mit Standorten in Zürich und Berlin. Über 1000 Unternehmen und mehr als 500 Führungskräfte hat MANRES seither durch anspruchsvolle Transformationen begleitet – mit messbarem Erfolg und spürbarer Nähe.

Psychologie trifft Sachlogik

Der Beratungsansatz von MANRES kombiniert psychologische Tiefe mit betriebswirtschaftlicher Klarheit. «MANRES war damals Pionierin in der Verbindung von Psychologie und Sachlogik», betont Prof. Dr. Thomas Gutzwiller von der Universität St. Gallen. Diese Kombination bleibt bis heute das Fundament – wissenschaftlich verankert, menschlich nah. Seit 2007 arbeitet MANRES eng mit der HSG zusammen. CEO Prof. Dr. Peter Fankhauser lehrt an der Executive School – und bringt aktuelle Forschung direkt in die Praxis.

Wirksamkeit, die weiterempfohlen wird

Ob Leadership Development, Board Evaluation oder Potenzialanalyse – die Formate von MANRES sind individuell, intensiv und wirksam. Das bestätigen nicht nur zahlreiche Kund:innen, sondern auch der Net Promoter Score von 80 – ein Spitzenwert in der Beratungsbranche.

«Seit 2018 arbeiten wir mit MANRES zusammen, um das ‹Ich und Wir› in unserem Team zu stärken», sagt Andreas Stucki, Geschäftsführer von Solcept. «Heute steht MANRES bei uns einfach für Persönlichkeits- und Teamentwicklung.»

Auch bei Elvaston hat MANRES überzeugt: «Die Zusammenarbeit hat uns geholfen, unser Women Leadership Program auf den Weg zu bringen», so Anastasiia Hurina. «MANRES hört wirklich zu und geht auf unsere individuellen Bedürfnisse ein.»

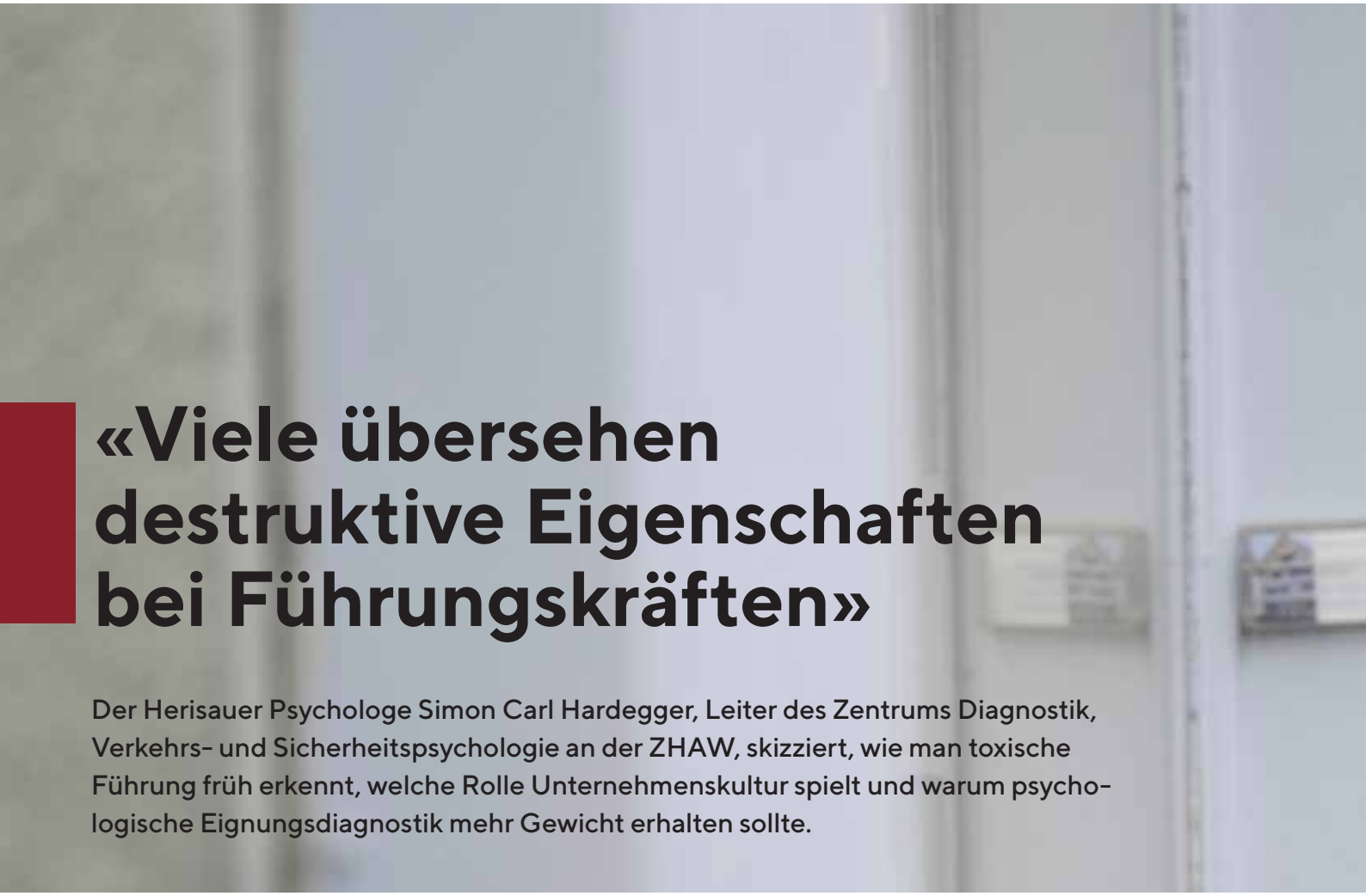
Führung mit Wirkung

«MANRES ist für mich der ideale Partner für Unternehmer und Unternehmen», sagt Peter Raskin, CEO der Bergos AG. «Man spürt, dass die Berater:innen selbst Führung gelebt haben.» 35 Jahre MANRES sind kein Rückblick, sondern ein Versprechen: auch in Zukunft Organisationen zu stärken, die mehr wollen als Konzepte – nämlich echte Veränderung mit Substanz.

Mehr als Beratung: MANRES steht seit 35 Jahren für echte Veränderung. Scannen Sie den QR-Code und erfahren Sie mehr.

MANRES
EST. 1990

Manres AG
Kantstrasse 14
8044 Zürich
+41 44 396 22 44
mail@manres.com



«Viele übersehen destruktive Eigenschaften bei Führungskräften»

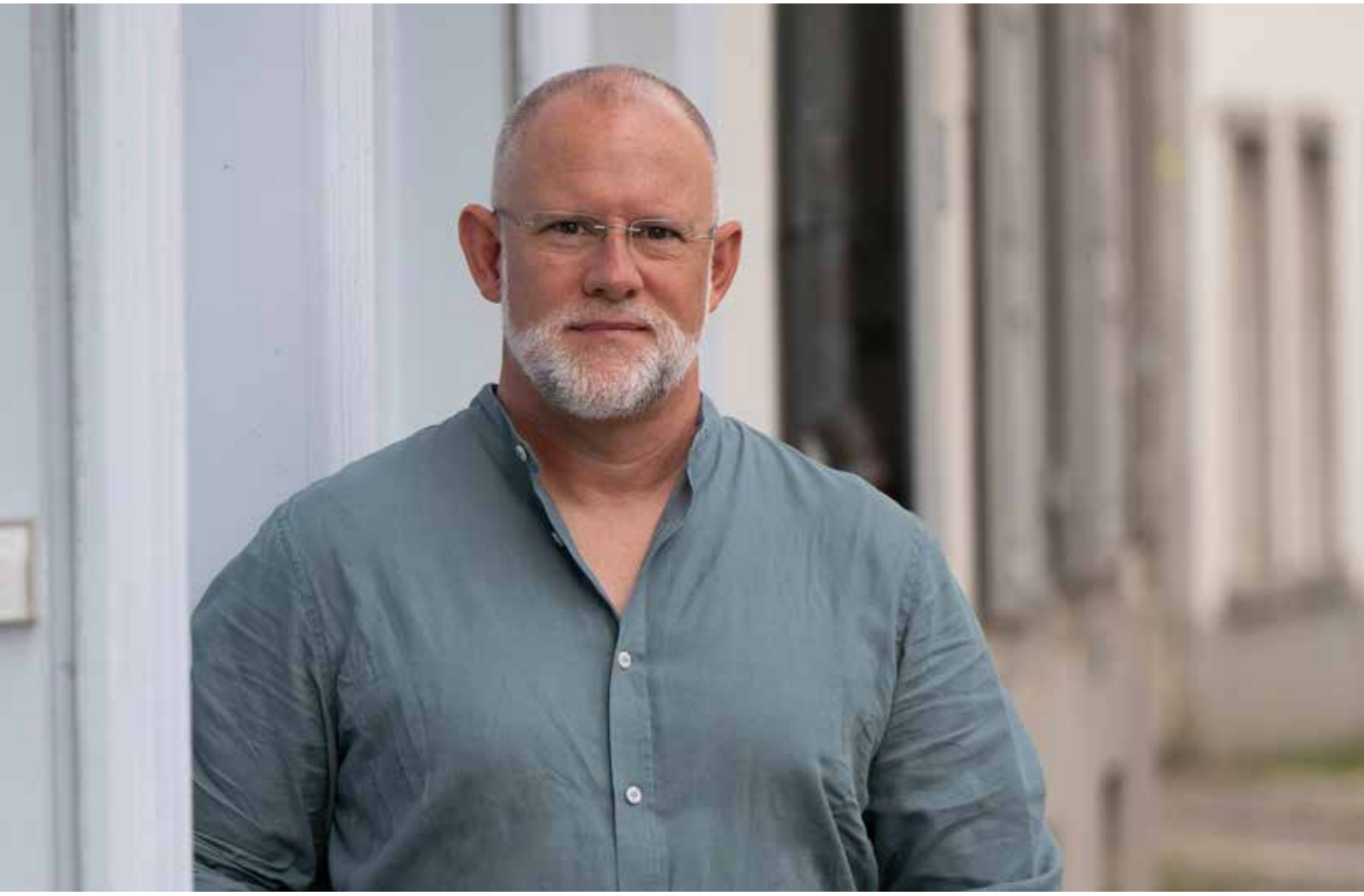
Der Herisauer Psychologe Simon Carl Hardegger, Leiter des Zentrums Diagnostik, Verkehrs- und Sicherheitspsychologie an der ZHAW, skizziert, wie man toxische Führung früh erkennt, welche Rolle Unternehmenskultur spielt und warum psychologische Eignungsdiagnostik mehr Gewicht erhalten sollte.

Simon Hardegger, Sie führen täglich Gespräche mit Menschen, die in sicherheitskritischen Berufen arbeiten. Was können Unternehmer daraus lernen, wenn es um die Auswahl von Führungskräften geht?
Das Wichtigste ist, dass man bewusst auf risikotreibende Aspekte und destruktive Neigungen achtet! Gemeinhin werden vor allem Fähigkeiten, Kompetenzen und weitere Ressourcen in den Vordergrund gestellt. Und das ist auch gut und wichtig. Wer jedoch nicht auch negative Aspekte bei der Auswahl mitberücksichtigt, wird dazu auch keine Antworten mit entsprechenden Erkenntnissen gewinnen. Damit bleiben kritische Risiken im Dunkeln.

In Assessments erkennen Sie innert kürzester Zeit, ob jemand für eine verantwortungsvolle Rolle geeignet ist. Was sind für Sie die häufigsten Warnzeichen für toxische Führung?
Wenn man weiss, worauf zu achten ist, und während des Assessments gezielt ein Augenmerk darauf hat, erkennt man Warnzeichen rasch, auch wenn sie prima vista nicht sichtbar sind. Warnzeichen sind für uns Eigenschaften, Denkmuster und Verhaltensmerkmale, die klassischerweise und durch Forschung belegt auf toxisches Führungsverhalten hinweisen. Insgesamt treten solche Warnzeichen nicht so häufig auf – zum Glück. Falls doch, dann sind es vor allem Aspekte wie starke Unverträglichkeit, die Bereitschaft, Regeln zu dehnen oder zu brechen, ausgeprägter Egoismus, latente Gewissenlosigkeit oder arrogantes und herablassendes Benehmen.

Warum schaffen es ausgerechnet narzisstische, kontrollierende Persönlichkeiten immer wieder in Führungspositionen – auch in KMU?
Personen mit narzisstischen Verhaltenstendenzen oder sogenannte Mikro-Manager weisen neben eher negativen Eigenschaften eben auch viele positive auf. Dazu gehören Begeisterungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Risikobereitschaft oder Sinn für Details. Häufig werden diese positiven Eigenschaften «dankend» angenommen und vorschnell eine Analyse beendet. Um Personen ganzheitlich zu erfassen – inklusive einer stellenbezogenen Risikoeinschätzung –, muss gezielt nach potenziellen menschlichen Risiken gesucht werden, um hinter die Fassade blicken und allfällige Nachteile für eine Organisation abschätzen zu können.

Welchen Einfluss hat schlechte Führung auf die psychische Gesundheit von Mitarbeitern – gerade in kleinen und mittleren Unternehmen mit flachen Hierarchien?
Man weiss aus der Forschung schon eine ganze Weile, dass schlechte Führung Stress auslöst – ganz unabhängig von der Grösse der Organisation. Über die Zeit können sich negative Konsequenzen für betroffene Personen auf der Ebene der Gesundheit zeigen, bis hin zu Burnout-Konstellationen und einer Verschlechterung des emotionalen Wohlbefindens im Privatleben. Verbunden damit sind zum Beispiel auch tiefere Leistungsbereitschaft, schlechtere Arbeitszufriedenheit, höhere Kündigungsabsicht und sogar die Bereitschaft, sich selbst destruktiv gegen die eigene Organisation zu verhalten.



Wie kann ein Unternehmer ohne psychologischen Hintergrund im Bewerbungsgespräch erkennen, ob jemand nur glänzt oder wirklich führen kann?
Die beste Methode ist immer noch, Bewerber in möglichst realistischen Situationen direkt zu beobachten. Man könnte also für eine bestimmte Führungsposition eine erfolgskritische Situation – zum Beispiel ein Verhandlungsgespräch – zu einer kurzen Übung modellieren, das gezeigte Verhalten beobachten und mit der vorher definierten Erwartung abgleichen. Dazu erstellt man vorab eine Liste von Kriterien, die für ein erfolgreiches Abschneiden in der erfolgskritischen Situation gezeigt werden sollen. Diese kann mit negativen Aspekten ergänzt werden, die explizit nicht gezeigt werden sollen. Für den fundierten Blick hinter die Fassade ist aber immer noch eine Zusammenarbeit mit Auswahl-Profis notwendig.

Ihnen ist Sozialkompetenz sehr wichtig. Wird diese bei der Rekrutierung von Führungskräften noch immer unterschätzt?
Das denke ich nicht. Durch die vielen Kontakte mit Unternehmern oder verantwortlichen Personen für Auswahlprozesse in den Organisationen sehe ich, dass Sozialkompetenz absolut im Bewusstsein der Leute ist. Man ist durchaus sensitiv, und die meisten Personen mit Berufserfahrung haben schon erlebt, was es heisst, wenn Sozialkompetenz nur ungenügend vorhanden ist. Der Haken liegt dann eher darin, in belastbarer Weise positive und wirkungsvolle Sozialkompetenz erkennen zu können sowie gleichzeitig negative und destruktive Tendenzen nicht zu übersehen. Vorausgesetzt natürlich, man hat überhaupt eine Auswahl und ist nicht unter dem Druck, eine Stelle um jeden Preis besetzen zu müssen.

«Wer bei der Auswahl von Führungskräften nur auf Kompetenzen achtet, lässt kritische Risiken im Dunkeln.»

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur in der Entwicklung von guten – oder schlechten – Führungspersönlichkeiten?
Sie spielt insofern eine Rolle, als dass sie Dinge ermöglicht oder unterbindet. Als Taktgeberin für ein gemeinsames Verständnis über die Ausführung von Arbeiten, Kommunikationsstile, Entscheidungsprozesse, Werte und den Umgang miteinander – nach innen und aussen – wird die Unternehmenskultur auch Einfluss auf das Führungsverständnis, akzeptierte Führungsstile, Führungskommunikation, Führungskräfteentwicklung oder eben auch die Toleranz von destruktiven Verhaltenstendenzen haben. Mitunter können auch Subkulturen in einzelnen Abteilungen korrigierend oder verschlimmernd wirken. Wichtig bleibt zuletzt das aktive Wahrnehmen von Verantwortung durch die Geschäftsleitung.

Anzeige

Wenn ein Mitarbeiter oder ein Team unter einer schwierigen Führungskraft leidet, wird das in vielen KMU lange toleriert. Was raten Sie Unternehmern in solchen Situationen?
Die oberste Instanz für das Tolerieren von Fehlverhalten ist die Geschäftsleitung. Sie ist eine zentrale Trägerin der Unternehmenskultur und hat neben der rechtlich verbindlichen Fürsorgepflicht auch eine moralische Verantwortung, Dinge zu korrigieren, die nicht richtig laufen. Es ist ganz einfach: Die verantwortlichen Personen müssen hinschauen. Das ist unter Umständen nicht angenehm, aber es führt kein Weg daran vorbei. Präventiv geht es für eine Geschäftsleitung auch darum, frühzeitig Konstellationen wahrzunehmen, die potenziell Leid verursachen. Dazu ist ein regelmässiger Austausch mit den Führungskräften sowie den Mitarbeitern notwendig, um nichts zu verpassen oder nicht plötzlich überrascht zu werden.

In Ihrer Arbeit geht es nicht nur um Eignung, sondern auch um Verantwortung. Sollte psychologische Eignungsdiagnostik nicht viel breiter eingesetzt werden?
Psychologische Eignungsdiagnostik sollte überall dort zum Einsatz kommen, wo man es wirklich wissen will. Es braucht also eine Priorisierung, wo man die Zusatzinvestition effektiv tätigen will und wo man mit anderen Methoden ausreichend bedient ist. Die Aufwände für psychologische Eignungsdiagnostik sind in der Regel völlig überschaubar, der Gewinn, den man daraus zieht, meistens um ein Vielfaches grösser. Verantwortung ist eine bewusste Haltung, die für bestimmte Positionen – aufgrund der Tragweite von Entscheidungen oder des

Simon Hardegger:

Genau hinschauen.

Schadenspotenzials bei mangelnder Kompetenz – wichtiger ist als bei anderen Funktionen. Diese Haltung lässt sich relativ einfach feststellen. Wo dies erfolgen soll, muss die Geschäftsleitung entscheiden.

Sie selbst haben schwere Zeiten erlebt. Wie prägt Ihre persönliche Geschichte den Blick auf Menschen – und wie beeinflusst sie Ihre Arbeit als Diagnostiker und Führungskräftecoach?
Ich hatte das Glück, dass ich auch sehr schwierige Situationen einigermassen gut in mein Leben integrieren konnte – auch durch ein gutes soziales Umfeld. Das hilft enorm. Nicht nur deswegen, aber auch mit etwas Lebenserfahrung und bewusster persönlicher Weiterentwicklung betrachte ich heute vieles differenzierter und bringe die Dinge auch weniger mit mir in Verbindung. Es ist mir klarer und bewusster, wo ich wofür zuständig bin und wo ich auf welche Weise effektiv unterstützen kann. Ich bin sicher auch offener und akzeptierender geworden, kann Lebensumstände von anderen vielleicht besser einordnen und weiss auch besser, wie Belastungsfaktoren wirken können. Als spezialisierter Psychologe für selektive Auswahlprozesse funktioniere ich sehr klar und professionell, orientiere mich konsequent an Standards und Prozessen – und ich weiss, dass ich nicht einfach mit irgendeiner «Gabe» Resultate erziele, sondern durch methodisches Arbeiten und hartnäckige Qualitätssicherung.

Text: Stephan Ziegler
Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

Intelligent speichern für die Energiewende

Im Sommer 2024 hat die SAK neben ihrem Unterwerk in Rheineck einen Grossbatteriespeicher in Betrieb genommen. Ziel ist es, die Netzstabilität zu erhöhen und erneuerbare Energien effizienter zu nutzen.

Die Anlage mit 6,24 MWh Kapazität und 5 MW Leistung speichert überschüssige Energie und gibt sie bei hoher Nachfrage wieder ab – wichtig zur Vermeidung von Lastspitzen und zur Entlastung der Netze. Sie erbringt Systemdienstleistungen für Swissgrid wie die Netzfrequenzstabilisierung. Trotz hoher Investitionen bieten solche Speicher langfristig Vorteile: Sie verbessern die Nutzung erneuerbarer Energien, senken Kosten und gewinnen mit technischem Fortschritt weiter an Bedeutung.

Was sind die Vorteile eines solchen Speichers? Der Speicher in Rheineck stärkt die Netzstabilität, indem er Regelenergie bereitstellt und kurzfristige Schwankungen ausgleicht. So bleiben Frequenz und Spannung stabil, die Versorgungssicherheit steigt, erneuerbare Energien lassen sich besser integrieren und das Netz wird widerstandsfähiger.

Werden wir zukünftig mehr davon sehen? Mit dem Ausbau erneuerbarer Energien wächst weltweit die Nachfrage nach Grossbatteriespeichern. Sie gleichen Schwankungen von Wind- und Solarstrom aus, steigern die Effizienz und werden dank Fortschritt immer kostengünstiger.

Hat ein Batteriespeicher auch Nachteile? Der Bau und die Installation erfordern hohe Anfangsinvestitionen, was besonders für kleinere Unternehmen eine Herausforderung darstellt.

Wo liegen die Herausforderungen? Ein Grossprojekt wie Rheineck erfordert enge Zusammenarbeit vieler Akteure. Wichtig ist eine zentrale Koordination, die alle Beteiligten gezielt zusammenbringt. Diese Rolle kann die SAK übernehmen.

Was sollten Unternehmen beachten? Ein Speicher ist eine langfristige Investition mit vielfältigen Einsatzmöglichkeiten. Wer technologische Entwicklungen und Energiemärkte im Blick behält, vermeidet ineffiziente Lösungen. Neugierig geworden? Kommen sie auf uns zu unter: beratung@sak.ch oder: +41 71 229 50 00

Simon Mettler, Projektleiter Innovation
St.Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG (SAK)

Michael Pertek und Pascal Nüesch:

Effizienz und Qualität steigern.

«PowerPoint-Beratung reicht nicht»

Viele Consultants verkauften teure Konzepte und Softwarelösungen, die in der Praxis scheitern: Michael Pertek, CEO, und Pascal Nüesch, CTO des IT-Beraters Diselva aus St.Gallen, kritisieren die Branche scharf; Fehlende Praxiserfahrung, kurzfristiges Denken und Abhängigkeiten von Anbietern seien gang und gäbe. Im Gespräch erklären sie, warum Unternehmen interne Teams stärker einbeziehen, unabhängige Expertise suchen und auf modulare Architekturen setzen sollten, wenn ihre Investitionen in die digitale Zukunft nachhaltig Wirkung zeigen sollen.

Michael Pertek, Pascal Nüesch, was ist Ihr grösster Kritikpunkt an der Beraterbranche?
MP: Dass der Fokus der Beratung in IT-Projekten oftmals nicht auf der Wertschöpfung für den Kunden liegt, sondern auf dem eigenen Umsatz. Es werden kurzfristige oder nicht entsprechend evaluierte Softwarelösungen verkauft. Die Berater konzipieren etwas, beziehen ihr Honorar und sind wieder weg, bevor sich zeigt, ob die Lösung wirklich funktioniert, nachhaltig ist und in den Unternehmensalltag passt.

«Digitale Transformation scheitert nicht an Technik, sondern an nutzlosen Leuchttürmen.»

Sie sprechen die fehlende Nachhaltigkeit an. Wie äussert sich das konkret?
PN: Es fehlt an Tiefe. Viele Berater kommen in Technologiefragen mit einem theoretischen «Best Practice»-Ansatz, der auf einer Softwarelösung basiert. Aber sie kennen die Technologien und Alternativen nicht im Detail und wissen selten, was es für das Umsetzungsprojekt bedeutet und welche Auswirkungen es auf das Unternehmen hat. Man bekommt eine schöne PowerPoint-Präsentation mit beeindruckenden Grafiken, die sich im echten Leben nur schwer oder teuer umsetzen lässt.

Warum ist Ihnen die Einbindung der internen Teams so wichtig?
MP: Wir können die Zukunft eines Unternehmens nicht ohne seine eigenen Mitarbeiter gestalten. Ein Berater kann ein Konzept liefern, aber nur die Angestellten wissen, wie die Prozesse wirklich funktionieren und wo die wahren Herausforderungen liegen. Wenn sie nicht von Anfang an Teil des Lösungsweges sind, fühlen sie sich übergangen und die Ergebnisse sind unvollständig. Die Folge: fehlende Akzeptanz und aktiver Widerstand. Eine erfolgreiche Transformation braucht die Leute, die am Ende mit den neuen Systemen arbeiten müssen.

Das klingt, als hätten Sie schlechte Erfahrungen gemacht. Wie sollte eine gute Beratung stattdessen aussehen?
PN: Ein guter Berater ist kein externer Lehrer, sondern Coach und Partner. Er ist Experte und hoffentlich mehr als einen Schritt voraus, aber mit Kommunikation auf Augenhöhe. Er bringt nicht die eine fertige Lösung, sondern hilft dabei, zusammen die beste Lösung zu finden, die zur Firmengrösse, zu den Werten, zu den Zielen – und ganz wichtig – auch zum Budget passt.

Viele Unternehmen suchen aber Berater, um ihre digitale Transformation zu stemmen. Was läuft Ihrer Meinung nach dabei oft schief?
MP: Der grösste Fehler ist, dass die Beratungswelt zu oft wie ein Verkäufer agiert: Man bekommt nicht die beste Lösung, sondern schlimmstenfalls die Lösung, für die der Berater eine Partnerschaft oder eine Provision hat. Der sogenannte «Vendor Lock-in» ist ein riesiges Problem. Anstatt die wirklich passende Technologie auszuwählen, wird dem Kunden ein System empfohlen, das vielleicht nur die zweitbeste Wahl ist, aber dem Berater nützt.
PN: Ein weiterer Punkt ist die Ausrichtung des Vorgehens am vorhandenen Budget. Viele Berater kommen mit ihrem fixen Vorgehen, verbrauchen dadurch im Verhältnis zum Gesamtbudget zu viele Ressourcen. Das heisst, der Kunde hat schlussendlich ein eindrückliches Konzept, aber zu wenig Geld für die tatsächliche Umsetzung. Schöne Beispiele gibt es da aus dem bundesnahen Umfeld, wo man keine Rücksicht nimmt, weil irgendwoher ja immer wieder Budget organisiert wird.

Und wie positioniert sich Ihr Unternehmen hier anders?
MP: Wir versuchen nicht, ein fixes Vorgehen durchzudrücken, sondern finden in einer schlanken Analysephase heraus, wo der Schuh tatsächlich drückt, und definieren Fokuspunkte, damit das vorhandene Budget zielgerichtet investiert werden kann. Zudem sind wir komplett unabhängig. Unsere Loyalität gilt dem Kunden und seinen Zielen. Wir alle kennen das Dienstleistungsgeschäft auf der Umsetzungsseite und sind erfahrene Software-Architekten, Berater und Projektleiter.
PN: Wir haben Projekte von Grund auf aufgebaut und wissen, welche Technologien bzw. Produkte wirklich skalieren und

welche nur auf dem Papier gut aussehen. Wir haben in Projekten sowohl gute als auch weniger gute Ergebnisse erlebt – und für beides Verantwortung getragen. Ein paar «blutige Nasen» haben uns eindrücklich gezeigt, wie entscheidend Kundeneinbezug, offener Diskurs über die richtige Lösung und die Wahl der passenden Software sind.

Das heisst, Sie schliessen die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung?
MP: Genau. Der klassische Berater kommt mit einem Konzept, das oft von der Realität des Kunden losgelöst ist. Die PowerPoint-Architektur sieht wunderschön und zielführend aus, bricht aber in der Praxis zusammen. Unsere Architekten denken anders: Sie entwerfen eine Lösung, die nicht nur strategisch sinnvoll, sondern auch technisch umsetzbar ist.

Und wie stellen Sie sicher, dass das Wissen beim Kunden bleibt und nicht mit Ihnen geht, wenn das Projekt beendet ist?
PN: Wir sehen uns als Enabler. Unser Ziel ist es, die internen Teams des Kunden so stark zu machen, dass sie uns irgendwann nicht mehr brauchen oder für andere Aufgaben einsetzen. Das klingt paradox für ein Beratungsunternehmen, ist aber die einzige Art, nachhaltig zu arbeiten. Wenn wir gehen, hat das Team nicht nur eine funktionierende Lösung, sondern auch die Fähigkeiten, diese anzuwenden und weiterzuentwickeln.

Die Lebenszyklen von Software werden immer kürzer. Wie können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Investitionen nicht in wenigen Jahren veraltet sind?
MP: Das ist der entscheidende Punkt. Ein Unternehmen sollte nicht mehr in ein einziges, monolithisches Softwareprodukt investieren. Die Technologie entwickelt sich so schnell, dass eine Lösung, die heute State of the Art ist, morgen schon nicht mehr den Anforderungen genügt. Wir sehen uns als Architekten, die ein Haus bauen, dessen einzelne Räume oder Wände jederzeit modifiziert werden können, ohne die gesamte Struktur einzureissen.
PN: Das bedeutet, wir entwerfen modulare, auf Interoperabilität ausgelegte Architekturen mit offenen Schnittstellen. So können veraltete Komponenten ausgetauscht werden, ohne das gesamte System neu aufsetzen zu müssen.

Wenn Sie mit Geschäftsleitungen oder Verwaltungsräten sprechen: Welches Bedauern hören Sie am häufigsten im Zusammenhang mit Investitionen in zentrale Systeme?
MP: Es ist weniger Bedauern als vielmehr schade, wenn enorme Summen in die Entwicklung einer zentralen Kernapplikation fliessen, die am Ende nicht die formulierten Anforderungen unterstützt oder wenn die Software selbst so stark angepasst wird, dass sie die bestehenden, nicht überarbeiteten Prozesse bedienen kann. Anstatt Effizienz und Qualität zu steigern, entstehen hohe Betriebs- und Weiterentwicklungskosten.
PN: Damit werden genau jene Ressourcen blockiert, die eigentlich in innovative Themen investiert werden sollten. Besonders sichtbar wird dies derzeit beim Einsatz von AI: So bindet etwa die Einführung und der Betrieb eines CRM- oder ERP-Systems sämtliche Kräfte und verschlingt das gesamte Budget, wodurch für die Entwicklung relevanter Anwendungsfelder neuer Technologien weder Zeit noch finanzielle Mittel übrig bleiben.

«Transformation gelingt nur mit den Mitarbeitern, die die Systeme nutzen.»

Welchen Rat würden Sie also Unternehmen geben, die einen Technologieberater suchen?
MP: Fragen Sie nach der Praxiserfahrung der Menschen, die Sie beraten werden. Fragen Sie, ob die Berater schon selbst ein Projekt technisch umgesetzt haben – welche Rolle sie gespielt haben und welche Verantwortung sie bereit sind zu übernehmen. Und vor allem: Klären Sie ab, ob Ihr potenzieller Partner herstellerunabhängig ist. Eine Beratung sollte immer im besten Interesse des Kunden handeln, und das geht nur mit völliger Freiheit in der Wahl der besten Technologie.

Text: Stephan Ziegler
Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

Simulationen von Cyberattacken

Hackerangriffe nehmen zu und selbst die beste Technik kann dies nicht verhindern – denn das grösste Risiko ist der Mensch. Zurich Schweiz hat das Online-Sicherheitstraining für KMU-Mitarbeitende aktualisiert und erweitert.

Cyberattacken haben in der Schweiz enorm zugenommen. Dem Nationalen Zentrum für Cybersicherheit (heute Bundesamt für Cybersicherheit) wurden 2024 knapp 63'000 Fälle gemeldet – ein Plus von 26 Prozent gegenüber dem Vorjahr! Hacker manipulieren Mitarbeitende, damit diese auf schädliche Inhalte einer Phishing-E-Mail klicken, oder sie versuchen, das Passwort zu knacken, wenn Mitarbeitende sich durch Fernzugriff ins Firmensystem einloggen. «Das grösste Risiko für die Cybersicherheit eines Unternehmens sind immer noch die Benutzerinnen und Benutzer», sagt Christian Zanvit, Head Cyber Underwriting bei Zurich Schweiz. Neben technischen Sicherheitsmassnahmen wie einem aktuell gehaltenen System, Malwareschutz und einem funktionierendem Back-up-Konzept ist es deshalb enorm wichtig, auch die Mitarbeitenden zu sensibilisieren. Zurich Schweiz setzt hier an und bietet zusätzlich zur Cyberversicherung für KMU ein kostenloses Präventionstraining an, das in Zusammenarbeit mit dem deutschen Cybersicherheitsspezialisten SoSafe entwickelt wurde. «Damit unsere Firmenkunden optimal davon profitieren können, haben wir eine Umfrage durchgeführt, um das Präventionsangebot anzupassen», so Eve Platzer. Sie zählt zum Zurich-Team, welches das Cyberversicherungskonzept für Firmen entwickelt hat. Bei der Umfrage zeigte sich, dass insbesondere das Thema «Phishing» einen hohen Stellenwert hat.

Phishing-Simulationen

Basierend auf diesen Ergebnissen ist das Sicherheitstraining aktualisiert worden. Das Angebot umfasst 20 interaktive E-Learning-Module, vier davon betreffen das 2023 revidierte Schweizer Datenschutzgesetz (DSG). Zudem wurden Phishing-Simulationen eingebaut, um die Mitarbeitenden für den sicheren Umgang mit EMails zu sensibilisieren. Denn ohne ein Bewusstsein für Cybergefahren lässt sich jeder dritte Mitarbeitende dazu verleiten, auf möglicherweise schädliche E-Mail-Inhalte zu klicken.

Das Präventionsangebot richtet sich an KMU mit bis zu 100 Mitarbeitenden und umfasst auch eine kontinuierliche Auswertung, damit der Arbeitgeber nachvollziehen kann, wie stark die Mitarbeitenden bereits sensibilisiert sind. Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden empfiehlt Zurich ein massgeschneidertes Trainingsprogramm von SoSafe.

Persönlich beraten und bestens geschützt

Die Zurich Cyberversicherung für KMU schützt Sie wirkungsvoll: Wir kommen für Kosten auf, die durch Hackerangriffe verursacht werden, etwa bei der Virenbereinigung von Computern oder der Wiederherstellung von Daten. Zudem erhalten Sie als versichertes Unternehmen Zugang zu Juristinnen und Juristen. Diese beraten z.B. bei der Umsetzung rechtlicher Sofortmassnahmen.

Zurich, Generalagentur
Alex Pfister AG
Bahnhofstrasse 27a, 9443 Widnau
zurich.ch/pfister

Alex Pfister
Generalagent
071 726 19 19

ZURICH

Nachfolge ohne Nachfolger?

Die Nachfolge in Familienunternehmen ist komplexer geworden: Während institutionelle Strukturen wachsen, fehlt es oft an Nachkommen, die bereit sind, operative Verantwortung zu übernehmen. Rolf Brunner von der St.Galler Nachfolgespezialistin Continuum AG spricht über das Spannungsfeld zwischen Familienunternehmen und Unternehmerfamilie, über eine eher abnehmende Bereitschaft der nächsten Generation, in die Führung einzutreten, und über das Continuum Forum 2025, das am 13. November auch solche Fragen beantworten will.

«Ihre These, die heutige Generation potenzieller Nachfolger sei zu bequem, um Verantwortung im Familienunternehmen zu übernehmen, ist falsch», antwortet Rolf Brunner zu Beginn auf meine entsprechende Frage. «Eher fehlt es noch am Willen, Verantwortung in allen Facetten zu tragen. Und eine Verallgemeinerung wäre ohnehin nicht richtig, denn es gibt durchaus Beispiele, wo man sich hinstellt und übernimmt.» Damit widerspricht er dem gängigen Vorurteil, dass die Jugend nicht bereit sei, die Ärmel hochzukrempeln.

Nicht seltener, aber aufwendiger

Nach seiner Einschätzung ist der Übernahmeprozess nicht seltener geworden, dafür aufwendiger. «In den Generationen X und Y gibt es immer mehr Familienmitglieder, die von den Babyboomern ein Unternehmen übernehmen sollen, können und wollen. Die Vorbereitung ist umfangreicher geworden – keine Frage.» Viele junge Menschen wollten zuerst eigene Erfahrungen sammeln, was Brunner nachvollziehen kann. Entscheidend sei, den Wiedereinstieg attraktiv zu halten. «Man muss Gefässe schaffen, in denen sich die Familie wiederfindet, und pro Familienmitglied ein Forderungs- und Förderungsprogramm aufsetzen. Es geht darum, zu zeigen, dass nichts von ungefähr kommt und dennoch die Chancen intakt sind. Man muss wollen wollen.»

Auch zur Frage nach Pflichtjahren ausserhalb des Familienbetriebs hat Brunner eine klare Haltung: «So absolut sehe ich es nicht. Aber Lehr- und Wanderjahre sind sinnvoll, konkrete Beispiele zeigen das. Wichtig ist, dass ein Wiedereinstieg geplant wird und nicht einfach im Hauruck-Verfahren geschieht.»

Sinn und Wirkung sind gefragt

Viele der nachfolgenden Generationen suchten Sinn, Wirkung und neue Technologien. «Sie sind top ausgebildet – da haben die Babyboomer einen super Job gemacht und wichtige Voraussetzungen geschaffen. Es gibt nicht nur materielle, pekuniäre Werte, sondern auch ideelle. Lernen zu dürfen, ist ein Vermögen.» Genau deswegen habe Continuum ihrem traditionellen Forum (13. November, Einstein St.Gallen) heuer eine Werkstatt vorangestellt. «Wir wollen die nächste Generation auf kommende Herausforderungen sensibilisieren – etwa Risikomanagement, grenzüberschreitendes Banking oder intelligentes Wealth Management. So haben wir ein Programm geschaffen, das Basisarbeit über Generationen hinweg leisten will.»

Denn zentral sei für alle übergabebereiten Familienunternehmen, eine Familienverfassung zu entwickeln, die Meritokratie sichert, ohne den familiären Charakter zu verlieren. «Alle Familienmitglieder, auch Angeheiratete, sollen einbezogen werden. Werte wie Bescheidenheit und Demut müssen erarbeitet, festgehalten und gelebt werden. Das ist die Basis für eine Eignerstrategie, die von allen mitgetragen wird. Ein cooler Prozess», findet Brunner.

«Lernen zu dürfen, ist ein Vermögen.»

«Zukunft braucht Herkunft»

Nicht immer führe der Weg über die operative Leitung. «Zukunft braucht Herkunft. Wer seine Wurzeln kennt, findet leichter den Weg. Es geht nicht darum, um jeden Preis eine operative Rolle einzunehmen. Weshalb nicht über einen Einstieg in den Verwaltungsrat oder einen Gestaltungsrat? Die Generation ist top ausgebildet – dieses Potenzial ungenutzt zu lassen, wäre schade.»

Rolf Brunner:

Ganzheitlich denken.

Und was, wenn sich kein Nachkomme für die Führung findet? «Wir sprechen bewusst von einem familienexternen CEO, nicht einfach von einem externen. Das gibt Nähe und unterstreicht die Rolle der Familie. Aber auch hier gilt: Ganzheitlich denken, nicht zu früh Lösungen vorgeben. Wenn ein Vater meint, die Tochter wolle nicht – wurde sie überhaupt gefragt? Mit unserem Strategie-Quartett etwa zeigen wir Handlungsalternativen auf und, einmal entschieden, setzen sie konsequent um», sagt Rolf Brunner.

Gerade heikle Themen wie Rückzug der Senior-Generation, Vergütung oder Leistungskultur müssten in der Familie bewusst adressiert werden. «Wir beispielsweise gehen vom Individuum zur Familie. Ausgehend von der Ich-Strategie – was will ich? – wird eine Familienstrategie erarbeitet, die in eine Familienverfassung mündet. Dort sind Werte verankert, ebenso wie Diskussionskultur, Familienanlässe oder der Umgang mit Streit.»

«Nicht immer führe der Weg über die operative Leitung.»

Externe Begleitung ist entscheidend

Für diesen Prozess sei externe Begleitung oft entscheidend. «Eine professionelle Begleitung hilft, zu strukturieren, zu systematisieren und umzusetzen. Es gibt viele Projektkönige, aber auch Umsetzungszwerge. Wir müssen auf die Umsetzung achten – sie ist der Schlüssel.»

Das Continuum Forum 2025 steht unter dem Motto «Das Familienmitglied im Spannungsfeld zwischen Familienunternehmen und Unternehmerfamilie». Brunner will den Teilnehmern verdeutlichen, dass ein Familienunternehmer viele Rollen gleichzeitig trägt – Vater, Mutter, Eigner, Geschäftsführer. «Das ergibt ein Spannungsfeld per se. Aber mit dem erprobten Ansatz ASESÖEFFÜ – Ausrichten auf das Ziel, Schwergewichtsbildung, Einfachheit der Planung, Sicherheit für Familie und Unternehmung, Ökonomie der Kräfte, Einheitlichkeit des Handelns, Flexibilität, Freiheit nehmen sowie zeitweilig überraschen – kann jede Nachfolgelösung erfolgreich sein. Man muss nur wollen – und dann machen.»

«Meritokratie sichern, ohne den familiären Charakter zu verlieren – das ist die Kunst.»

Das Forum beginnt mit Werkstätten, in denen Partner wie Hypobank Vorarlberg, Funk Insurance und Swiss Life konkrete Themen für die junge Generation ansprechen. Im Hauptprogramm referiert Neurowissenschaftler Lutz Jäncke über das menschliche Gehirn und Verhaltensmuster. «Ich bin neugierig, wie er das Dilemma Nachfolge beleuchtet und welche Lösungen er aufzeigt», so Rolf Brunner. Mit Oliver Vietze, einem erfolgreichen Unternehmer mit starker Familienbande (Baumer Group), kommt zudem eine gewichtige Unternehmerstimme zu Wort. Den Abschluss bildet eine moderierte Podiumsdiskussion mit Praxisbeispielen, die das Programm abrunden.

Am Ende gibt Brunner Unternehmerfamilien mit auf den Weg: «Seien Sie authentisch, handeln Sie einfach und getrauen Sie sich, den Kompass immer wieder neu zu richten.»

Text: Stephan Ziegler
Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer

Vom Start-up zum breit aufgestellten HR- und Finanzpartner

Vor 13 Jahren startete H2K mit einer Vision: professionelles HR für kleinere Betriebe. Heute beschäftigt das Unternehmen 23 Mitarbeitende und ist in drei Abteilungen tätig – HR-Outsourcing, HR-Projekte & Interimsmanagement sowie Finanzen. Der neue Finanzbereich hat sich rasch etabliert.»

Florian Vonwiller ist Leiter Finanzen bei H2K. Er skizziert, wo die Personal- und Finanzspezialisten aus Oberuzwil KMU unterstützen können.

Florian Vonwiller, Sie leiten den neu aufgebauten Finanzbereich. Wie kam es dazu?
Das war ein logischer Schritt. Immer mehr Kunden regten an: «Ihr macht unser HR, könnt ihr nicht auch unsere Finanzen unterstützen?» Gerade KMU haben auch in der Finanzabteilung oft Engpässe – durch Absenzen, Kündigungen oder schlicht, weil Ressourcen fehlen. Da lag es auf der Hand, dass wir unser Angebot erweitern.

Was bietet H2K im Bereich Finanzen an?
Das ganze Spektrum. Das reicht von der klassischen Buchhaltung bis hin zu komplexeren Themen wie Jahresabschlüssen, Finanzplanung, Budgetierung und Mehrwertsteuerabrechnungen. Ein besonderes Highlight ist unsere Abacus-Expertise; viele KMU arbeiten mit dieser Software, und wir haben Spezialisten, die genau hier unterstützen können.

Und natürlich übernehmen wir auch interimistisch Aufgaben in der Finanzabteilung, wenn es einen personellen Engpass gibt. Wir sind schnell zur Stelle und sorgen dafür, dass nichts liegen bleibt.

Können Sie Beispiele geben?
Ein Kunde hatte plötzlich eine Lücke im Finanzteam – mitten in der Abschlussvorbereitung. Wir konnten sofort einspringen und haben den Abschluss termingerecht durchgezogen. Bei einem anderen Mandanten haben wir die gesamte Buchhaltung übernommen, weil er schlicht niemanden hatte, der sich darum kümmern konnte. Für den Kunden bedeutet das: keine Sorgen, keine Verzögerungen und volle Transparenz über die Finanzen.

Was unterscheidet H2K von klassischen Treuhändern?
Treuhänder sind stark im Steuerbereich und bei rechtlichen Themen. Wir verstehen uns als verlängerte Werkbank für KMU: Wir packen dort an, wo es im Tagesgeschäft brennt.

Und wie beschreiben Sie die Kultur bei H2K?
Wir sind enorm flexibel, hands-on, pragmatisch und nahbar. Unsere Kunden schätzen, dass wir keine Theoretiker sind. Wir setzen uns hin, machen die Arbeit und sorgen dafür, dass alle wieder ruhig schlafen können. Auch unsere Begeisterung an der Sache und die hohe Professionalität zeichnen uns aus. Bei uns gibt es keine endlosen PowerPoints, sondern Menschen, die anpacken. Wir sind sehr kundennah und haben Freude an dem, was wir tun. Das spüren auch unsere Kunden: Sie bezeichnen uns als sympathisch, offen, unkompliziert. Und selbstverständlich liefern wir höchste Qualität.

Zum Schluss: Was ist Ihr persönliches Highlight seit Ihrem Start 2024 bei H2K?
Ganz klar: die Geschwindigkeit, mit der der neue Bereich Fahrt aufgenommen hat. Wir hatten ab Tag 1 spannende Mandate, und die Rückmeldungen der Kunden sind sehr positiv. Und natürlich das Team – ich bin beeindruckt, wie viel Energie, Professionalität und Begeisterung hier herrscht. Wir sind wirklich ein Team von Machern, das sich mit voller Power für die Kunden einsetzt. Wir halten KMU den Rücken frei, im HR und in den Finanzen. Damit sie sich auf das konzentrieren können, was sie am besten können.

Florian Vonwiller, Leiter Finanzen, **Laila Saladin**, Leiterin HR Outsourcing, Mitinhaberin, **Carole Morellon**, Leiterin HR Interimsmanagement & Projekte, Mitinhaberin

H2K GmbH
Gewerbestrasse 4
9242 Oberuzwil
Telefon 071 950 17 78

Cornel Müller:

Gezielte Weiterentwicklung.

«Skills sind die neue harte Währung auf dem Arbeitsmarkt»

Mit der Work-ID lancierte die Work-ID AG den ersten digitalen Skills-Ausweis der Schweiz. Er dokumentiert anonym, was Arbeitnehmer können – unabhängig von Alter, Herkunft oder Ausbildung. Für Arbeitgeber steht der Skills-Manager als Werkzeug für Skills-basierte Rekrutierung, interne Mobilität und Entwicklung bereit. Gründer und Lead-Investor Cornel Müller spricht über Transparenz im Arbeitsmarkt, die Macht der Daten und die Chancen einer Skills-basierten Wirtschaft.

Cornel Müller, welches Problem will die Work-ID für die Schweizer Arbeitswelt lösen?
Im zweiten Quartal 2025 gab es in der Schweiz über 220'000 ausgeschriebene Stellenanzeigen. Das Hauptproblem auf dem Arbeitsmarkt ist mangelnde Transparenz, sodass sich Arbeitnehmer und Firmen nicht finden. Wir bringen Transparenz in den Arbeitsmarkt, indem wir sichtbar machen, was Menschen können – sprich, welche Skills sie mitbringen – und was Unternehmen genau suchen – also, welche Skills sie benötigen.

Und darum braucht es einen digitalen Skills-Ausweis?
Ja, weil sich der Arbeitsmarkt in einem massiven Umbruch befindet. Berufe verändern sich, verschwinden oder entstehen ganz neu. Gemäss dem «Future of Jobs Report» des WEF müssen bis 2030 59 Prozent der Angestellten weitergebildet werden, um im Unternehmen bleiben zu können. Viele Recruiting-Prozesse basieren aber auf starren Berufsbildern und Lebensläufen. Darin stehen viele Informationen, teilweise sehr persönliche, aber kaum das, was eine Person wirklich kann. Die Work-ID, der digitale Skills-Ausweis für die Schweiz, zeigt genau das: was jemand kann. Unabhängig von Alter, Herkunft oder Ausbildung. Skills sind die neue harte Währung auf dem Arbeitsmarkt!

«Die Work-ID gehört der Person selbst, nicht einem Unternehmen oder einer Plattform.»

Welche Funktionen stehen den Nutzern zur Verfügung?
Arbeitnehmer und alle, die gerne arbeiten möchten, können ihre Skills und persönlichen Werte in der Work-ID (work-id.ch) erfassen. Die Darstellung erfolgt anonymisiert. Basierend auf den Skills werden den Menschen passende Jobs angezeigt, für die sie mit einem Klick ihr Interesse äussern können.

Wir behalten dabei aber die Kontrolle über unsere eigenen Daten, oder?
Ja. Die Kontrolle über die Daten liegt komplett bei den Nutzern. Die Work-ID gehört der Person selbst, nicht einem Unternehmen oder einer Plattform. Die Nutzer entscheiden, welche Informationen sichtbar sind und für wen. Alle Angaben sind freiwillig, anonymisiert und jederzeit editierbar. Es geht darum, Menschen zu ermächtigen und ihnen eine Stimme zu geben – jenseits von klassischen Bewerbungsunterlagen.

«Rekrutieren über Skills ist fünfmal aussagekräftiger als über Abschlüsse.»

Und was bringt Ihr «Skills-Manager» für Unternehmen im Recruiting und in der internen Mobilität?
Unternehmen erhalten mit dem Skills-Manager (skills-manager.ch) ein Werkzeug, mit dem sie die Skills von Mitarbeitern, Bewerbern und anderen am Unternehmen interessierten Personen sehen. Sie können so ein Inventar der im Unternehmen vorhandenen Skills erstellen lassen und externe potenziell passende Menschen in ihren Talentpool aufnehmen. So entsteht eine neue Sicht auf Potenziale im Unternehmen, die heute gerne übersehen werden: Wer kann mit wenig Upskilling in einer anderen Tätigkeit eingesetzt werden, die zukunftsfähig ist? Wer könnte vorübergehend aufgrund passender Skills in diesem oder jenem Projekt eingesetzt werden? Das ermöglicht gezielte Weiterentwicklung, spart Zeit und verhindert, dass Menschen das Unternehmen verlassen.

Welche KPI oder Effizienzgewinne können Arbeitgeber erwarten?
Laut einer McKinsey-Studie ist das Rekrutieren über Skills fünfmal aussagekräftiger für die zukünftige Arbeitsleistung als das

Rekrutieren über Abschlüsse. Eine globale Deloitte-Umfrage zeigt ausserdem, dass skillsbasierte Organisationen um 57 Prozent wahrscheinlicher Veränderungen frühzeitig erkennen und wirksam darauf reagieren. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Unternehmen Leistungsträger im Unternehmen halten können, liegt bei 98 Prozent.

«Niemand soll mehr arbeitslos sein.»

Gibt es bereits Partner oder Institutionen, die das Skills-Ökosystem mit tragen?
Selbstverständlich, die Work-ID AG baut die Erkenntnisse des Innosuisse-Flagship-Projekts «Swiss Circular Economy for Skills and Competences» An diesem Forschungsprojekt sind mit der HSG, der Universität Zürich, der EPFL, der ZHAW sowie der Eidgenössischen Hochschule für Berufsbildung namhafte Partner beteiligt. Zu den Investoren und strategischen Partnern zählen der Kaufmännische Verband Schweiz und der Kaufmännische Verband Zürich – zwei zentrale Akteure im Schweizer Bildungs- und Arbeitsmarkt.

Und wie stellen Sie sicher, dass das Matching zwischen Jobs und Skills fair und transparent abläuft?
Indem wir auf objektive, nachvollziehbare Kriterien setzen und auf algorithmische Transparenz achten. Es gibt bei uns keine versteckten Filter, keine Blackbox. Das Matching basiert auf Skills und Werten, nicht auf Äusserlichkeiten. Menschen sollen verstehen, warum sie auf eine Stelle passen oder nicht.

«Das Hauptproblem auf dem Arbeitsmarkt ist mangelnde Transparenz.»

Welche messbaren Impacts möchten Sie nach dem Launch vorweisen – etwa für ältere Angestellte oder Menschen mit nichtlinearen Lebensläufen?
Ich wünsche mir, dass Menschen mit Lücken im Lebenslauf, Quereinsteiger oder Personen aus weniger privilegierten Kontexten sichtbar werden. Wenn wir es schaffen, dass eine 55-jährige Wiedereinsteigerin wieder eingestellt wird – nicht, weil ihr Lebenslauf glänzt, sondern weil ihre Skills passen –, dann haben wir viel erreicht. Unser Anspruch ist nicht weniger als das: Niemand soll mehr arbeitslos sein.

Wenn ein Unternehmen nun mit der Work-ID loslegen will …
… ist das ganz einfach: Für Menschen gibt es die App unter work-id.ch. Arbeitgeber finden den Skills-Manager unter skills-manager.ch.

Text: Stephan Ziegler
Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

W+P begleitet Werksentwicklung bei Hilcona in Schaan

Im schönen Fürstentum Liechtenstein, genauer gesagt in Schaan, entsteht ein Produktions- und Logistikstandort, der auf Convenience-Zukunft ausgelegt ist. Die W+P Weber und Partner AG begleitet die Hilcona AG seit 2021 als Generalplanerin. Im Juli 2025 wurde die zweite grosse Etappe fertiggestellt.

Die Hilcona AG mit Hauptsitz in Schaan zählt zu den führenden Anbietern von Frische-Convenience-Produkten im deutschsprachigen Raum. Als Tochtergesellschaft der Bell Food Group beschäftigt sie rund 1800 Mitarbeitende und beliefert Detailhandel, Gastronomie und Systemverpflegung. Am Standort Schaan werden zentrale Funktionen wie Entwicklung, Produktion, Qualitätssicherung und Logistik gebündelt – und systematisch weiterentwickelt.

Ein Standort im Wandel

Seit 2017 treibt Hilcona am Hauptsitz einen umfassenden Werksentwicklungsplan (WEP) voran, mit kleineren und grösseren Bauprojekten. Ziel ist eine Infrastruktur, die mit dem Unternehmen mitwächst: technologisch modern, ressourcenschonend und betrieblich belastbar. Die W+P Weber und Partner AG mit Hauptsitz in Wil/SG begleitet das Projekt als Generalplanerin seit 2021 – mit Verantwortung für Planung, Koordination und Umsetzung aller Fachbereiche. «Das Projekt bei Hilcona forderte von Anfang an Flexibilität, Weitsicht und das Zusammenspiel vieler Fachdisziplinen», sagt Giovanni Corrado, Projektleiter bei W+P.

Etappe 1 erfolgreich abgeschlossen

IIm Juli 2025 nun wurde die zweite Bauetappe abgeschlossen. Realisiert wurde nun ein automatisiertes Hochregallager mit über 17'000 Palettenplätzen. Damit verfügt der Standort Schaan über eine durchgängige Logistikkette mit klaren Abläufen und gesteigerter Lagerkapazität. Die Bauetappe wurde unter laufendem Betrieb realisiert – unterstützt durch ein integrales BIM-Modell, das die Planung digital, transparent und interdisziplinär führte. Auch die neue Trafostation und die zentrale Haustechnikzentrale wurden in dieser Phase in Betrieb genommen. «Wir haben Wert darauf gelegt, Prozesse nicht einfach zu erweitern, sondern gezielt zu verbessern. Das zeigt sich in den neuen logistischen Abläufen ganz konkret», so Corrado.

Form folgt Funktion – konsequent umgesetzt

Architektonisch folgt das Projekt – wie alle Bauten der W+P Weber und Partner AG – dem Prinzip «Form follows Function".» Die Gebäude sind modular aufgebaut, funktional strukturiert und fügen sich trotz industriellem Charakter stimmig in das Landschaftsbild der Gemeinde Schaan ein. Arbeitsplatzergonomie und Raumnutzung wurden ebenso berücksichtigt wie nachhaltige Materialien und wartungsfreundliche Systeme.

Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor

Die W+P arbeitet im engen Austausch mit der Bauherrschaft sowie Projektpartnern wie MWB Baumanagement (Projektsteuerung) und F+G Ingenieure (Tragwerksplanung). Die Zusammenarbeit basiert auf kurzen Entscheidungswegen und hoher technischer Präzision – getragen von einem gemeinsamen Verständnis für Qualität und Wirtschaftlichkeit. «Die Kommunikation mit der Bauherrschaft war immer offen und lösungsorientiert. Das hat massgeblich zum Projekterfolg beigetragen», sagt Giovanni Corrado.

Im September 2025 startet die dritte Bauetappe. Geplant sind weitere Produktionsflächen sowie infrastrukturelle Ergänzungen. Für die W+P und die Hilcona ist klar: Der Standort Schaan wird in enger Partnerschaft weiterentwickelt – Schritt für Schritt, mit hoher Funktionalität und einem nachhaltigen Blick nach vorn.

W+P Weber und Partner AG
Titlisstrasse 9, CH-9500 Wil
Tel. +41 71 929 90 40

Kaufmann Oberholzer eröffnet neue Produktionshalle

Am 12. (für Partner) und 13. September 2025 (für die Bevölkerung) feierte die Kaufmann Oberholzer AG in Buhwil die Eröffnung ihrer neuen Produktions- und Bürohalle. Bei strahlendem Spätsommerwetter strömten zahlreiche Gäste auf das Gelände, um einen einmaligen Einblick in die gesamte Wertschöpfungskette von Holz zu erhalten. Fotografiert während des Partneranlasses hat Rebekka Grossglauser.

Der Auftakt am Freitagabend war den Partnern des Unternehmens vorbehalten. Am Samstag stand das neue Holzkompetenzzentrum dann der breiten Bevölkerung offen – und Hunderte nutzten die Gelegenheit, die faszinierende Welt der Holzverarbeitung aus nächster Nähe zu erleben. Der Anlass war eingebettet in die nationalen «Tage des Schweizer Holzes», die an diesem Wochenende an über 40 Standorten in der ganzen Schweiz stattfanden.

> *«Besonders eindrücklich war die Verbindung von traditionellem Handwerk mit modernster Technologie.»*

Vom Wald bis zum fertigen Bauteil

Der Rundgang durch das Kompetenzzentrum führte die Besucher durch alle Stationen der Wertschöpfungskette: vom Wald über die Sägerei bis hin zu modernem Holzbau und Schreinerei. Fachleute erklärten Maschinen, Techniken und Arbeitsprozesse und machten sichtbar, wie aus dem Rohstoff Holz präzise gefertigte Bauteile und hochwertige Produkte entstehen. Besonders eindrücklich war die Verbindung von traditionellem Handwerk mit modernster Technologie.

Das Programm bot nicht nur fachliche Einblicke, sondern auch vielfältige Erlebnisse für Gross und Klein. Familien nutzten die Gelegenheit zum Staunen, Entdecken und Austausch, während die Festwirtschaft für das leibliche Wohl sorgte. So wurde die Eröffnung zu einem Treffpunkt für Fachinteressierte, Nachbarn, Kunden und Partner gleichermassen.

Meilenstein für die Region

Mit dem Ausbau ihres Holzkompetenzzentrums setzt Kaufmann Oberholzer ein unübersehbares Zeichen für Innovationskraft, Nachhaltigkeit und regionale Verankerung. «Die grosse Resonanz zeigt, wie sehr die Faszination Holz die Menschen bewegt und wie wichtig unsere Branche für unsere Region ist», sagt CEO Rico Kaufmann.

Das neue Kompetenzzentrum gilt als Meilenstein in der Unternehmensgeschichte und als Ort, an dem die Begeisterung für Holz auch künftig intensiv vermittelt werden kann. Die erfolgreiche Eröffnung hat gezeigt, dass Kaufmann Oberholzer nicht nur baut, sondern auch Brücken schlägt – zwischen Handwerk, Technologie und der Bevölkerung.

Zur Bildergalerie

KAUF
MANN

SABRINA SAUDER
SABRINASAUDER.CH

KAUF
MANN

Kiwanis Convention

Vom 4. bis 6. September 2025 trafen sich rund 400 Kiwaner aus der ganzen Schweiz und Liechtenstein zur 56. Kiwanis Convention. Die Convention ist ein zentraler Anlass für die Organisation, um gemeinsam Strategien im Sinne des Kiwanis-Mottos «Serving the Children of the World» für das kommende Amtsjahr festzulegen. Fotografiert im Haus Würth in Rorschach für den LEADER hat Rebekka Grossglauser.

Zur Bildergalerie

Inspiration-Day OST

Mit dem Thema «Captain Future – Bausteine für deine Zukunft» wurde der Inspiration-Day OST am 4. September erneut zur Plattform für Inspiration, Austausch und Netzwerkpflege für rund 350 Ehemalige und Interessierte. Fotografiert für den LEADER auf dem Campus St.Gallen der OST hat Rebekka Grossglauser.

Zur Bildergalerie

St.Galler Forum für Finanzmanagement und Controlling

Am 9. St.Galler Forum für Finanzmanagement und Controlling erklärten und diskutierten Experten am 15. August den Einfluss von Wirtschaftskriminalität auf Accounting und Controlling. Sie gingen auf aktuelle Entwicklungen ein, zeigten Methoden und Modelle der Abwehr von Wirtschaftsdelikten und skizzierten typische Täterprofile. Fotografiert für den LEADER in der OST in St.Gallen hat Rebekka Grossglauser.

Zur Bildergalerie

ProOst

Bei der Veranstaltung ProOst hatten am 11. September gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte zum 11. Mal Gelegenheit, persönliche Kontakte mit Ostschweizer Arbeitgebern zu knüpfen und ihre Karrierechancen in der Region kennenzulernen. Fotografiert im Kybunpark St.Gallen für den LEADER hat Rebekka Grossglauser.

Zur Bildergalerie

Immo Vision

Im Zentrum der Immo Vision 2025 des HEV Kanton St.Gallen, des SVIT Ostschweiz und der St.Galler Kantonalbank standen am 20. August Gegenwart und Zukunft des Schweizer Immobilienmarkts. Fotografiert für den LEADER im Würth Haus Rorschach hat Gian Kaufmann.

Zur Bildergalerie

Tag des Gründens

Am 20. August fand an der Ostschweizer Fachhochschule in St.Gallen der «Tag des Gründens» 2025 statt. Rund acht Stunden lang drehte sich alles um den Weg zum eigenen Unternehmen – von der Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung. Der Anlass wurde vom IFJ Institut für Jungunternehmen, der Standortförderung Kanton St.Gallen und der Stadt St.Gallen organisiert. Fotografiert in der OST für den LEADER hat Leo Boesinger.

Zur Bildergalerie

Hochschulen als Impulsgeber der Wirtschaft

Im internationalen Vergleich zählt die Schweiz zu den führenden Innovationsnationen. Doch in Sachen Innovation stehen viele KMU vor enormen Herausforderungen. Auch die Ostschweiz weist mit ihrer ausgeprägten KMU-Landschaft laut dem kantonalen Wettbewerbsindikator der UBS im Vergleich zu anderen Regionen der Schweiz noch Entwicklungspotenzial im Bereich Innovation auf. Wie gelingt es KMU, auch ohne eigene Forschungsabteilung immer wieder innovative Lösungen hervorzubringen?

Die Antwort liegt oft näher, als man denkt: bei den Hochschulen, Forschungseinrichtungen und anderen Organisationen im Rahmen von Wissens- und Technologietransfer. Diese Kooperationen ermöglichen es KMU, neueste wissenschaftliche Erkenntnisse rasch in marktfähige Lösungen zu überführen.

Mit ihren Fachkompetenzen, praxisorientierten Projekten und Netzwerken leisten Hochschulen einen zentralen Beitrag zum regionalen Innovationsökosystem. Sie bringen nicht nur neue Technologien in die Region, sondern auch Methoden, Denkansätze und Lösungen für aktuelle Herausforderungen – sei es im Bereich Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder des geopolitischen Umfelds.

Viele KMU wissen um das Potenzial der Hochschulen, scheuen aber den Kontakt. Die Gründe sind vielfältig: Strukturen erscheinen häufig komplex, Ansprechpartner sind oft schwer auffindbar, der Nutzen ist oft nicht sofort greifbar. Dabei muss es gar nicht immer um grosse Forschungsprojekte gehen.

«Hochschulkooperationen ermöglichen KMU, neueste Erkenntnisse rasch in marktfähige Lösungen zu überführen.»

Fördermittel und Unterstützungsmöglichkeiten

Niederschwellige Formen der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen können über verschiedene Gefässe organisiert werden – und bieten der Ostschweizer Wirtschaft wertvolle Impulse:

Studentische Beratungsprojekte: Studierendenteams bearbeiten unter Anleitung von Dozierenden konkrete Fragestellungen von Unternehmen – etwa im Marketing, in der Strategiearbeit oder der Prozessoptimierung. Diese Beratungsprojekte werden während fünf Monaten von vier bis sechs Bachelor-Studierenden umgesetzt. Die besten werden am WTT Young Leader Award ausgezeichnet.

Innovationsnetzwerk Ostschweiz (INOS): Mit dem Innovationscoaching beraten erfahrene Coaches Unternehmen mit ihrer Technologie- und Innovationsexpertise. Dieses Angebot

Die Dozenten Claudia Brönimann und Karl Neumüller am OST-Institut für Strategie und Marketing.

eignet sich besonders für erste Innovationsvorhaben, Prozessoptimierungen oder die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Innosuisse Forschungsprojekte oder Innovationsschecks: Wissenschaftsbasierte Projekte unterstützen Unternehmen bei der Entwicklung marktfähiger Innovationen. Ziel ist es, über Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse zu entwickeln, die auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren. Die Förderung umfasst finanzielle Beiträge zu Projektkosten sowie methodische Unterstützung.

Kooperation auf Augenhöhe

Für Unternehmen liegt der Nutzen auf der Hand: Zugang zu aktuellem Wissen, neue Impulse für Innovation, Erweiterung des Netzwerks und Unterstützung bei der Umsetzung von Vorhaben. Wer als KMU innovationsfähig bleiben will, sollte sich die Potenziale des regionalen Wissenstransfers erschliessen. Es braucht keine tiefgreifenden Forschungsprojekte oder grosse Budgets – manchmal reicht schon ein gemeinsames Gespräch.

OST
Ostschweizer Fachhochschule

OST – Ostschweizer Fachhochschule, Kompetenzzentrum Wissenstransfer & Innovation (www.ost.ch/praxisprojekte-wi)
Innovationsnetzwerk Ostschweiz (INOS) (www.inos.swiss)

Leistung

Die Stadt St.Gallen will ab dem kommenden Schuljahr Real- und Sekundarschüler gemeinsam unterrichten – bis 2030 flächendeckend. Begründet wird dies mit «Gerechtigkeit»: Die Selektion nach der sechsten Klasse komme zu früh, ausschlaggebend sei zu oft das soziale Umfeld. Ich halte diesen Schritt für einen Irrweg.

Nicht, weil Chancengerechtigkeit unwichtig wäre – im Gegenteil. Sondern weil dieses Modell das Niveau eher nach unten nivelliert, statt Leistungen zu heben. Die getrennten Real- und Sekundarschulen wurden nicht aus Willkür geschaffen, sondern weil Schüler unterschiedliche Lernvoraussetzungen und Tempi haben. Wer Tempo und Tiefe künstlich angleicht, riskiert genau das, was niemand will: Überforderung bei den Schwächeren, Unterforderung bei den Stärkeren und am Ende weniger substanzielle Lerngewinne für beide Gruppen.

Die Argumentation der Stadt klingt modern, übersieht aber Wesentliches. Erstens: Gerechtigkeit entsteht nicht dadurch, dass man Leistungsunterschiede administrativ ausblendet. Sie entsteht durch gezielte Förderung – früh, intensiv, verbindlich. Wer soziale Nachteile kompensieren will, braucht Sprachprogramme, Förderlektionen und verbindliche Ziele. Zweitens: Leistung ist kein soziales Stigma, sondern der Motor sozialer Mobilität. Wer Leistung systematisch relativiert, trifft jene, die sich über Leistung nach oben arbeiten wollen.

«Hindernisse und Schwierigkeiten sind Stufen, auf denen wir in die Höhe steigen.»

Friedrich Nietzsche (1844-1900), deutscher Philosoph.

Die Stadt spricht von «Heben des Gesamtniveaus». Das gelingt nur, wenn Anspruch, Verbindlichkeit und Leistungskultur steigen. In heterogenen Klassen braucht es dafür massive Zusatzressourcen: mehr Förderstunden, Teamteaching, diagnostisch fundierte Lernziele, leistungsdifferenzierte Materialien, regelmässige Messpunkte … Das ist teuer und ineffizient. Aber: Ohne diese Architektur wird aus dem Versprechen vom «Aufwärts» schnell ein «Seitwärts» – oder «Abwärts».

Was wäre konsequent? Erstens: Leistung wieder als das benennen, was sie ist: die Voraussetzung für echte Chancen. Fördern heisst auch fordern – nicht Erwartungen absenken. Zweitens: Das Zwei-Niveausystem beibehalten, aber die Durchlässigkeit weiter erhöhen und die frühe Förderung ausbauen. Drittens: Dort, wo Gemischtklassen pilotiert werden, klare Erfolgskennzahlen definieren: Lernzuwachs pro Schüler, Übergangsquoten in anspruchsvolle Ausbildungen, Zufriedenheit von Lehrern und Schülern – und zwar unabhängig evaluiert. Falls keine klaren Erfolgszahlen dafür sprechen: Übung abbrechen!

Stephan Ziegler, LEADER-Chefredaktor

LEADER
08/2025

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

Verleger:	Natal Schnetzer
Chefredaktor:	Stephan Ziegler, Dr. phil. I sziegler@metrocomm.ch
Autoren:	Philipp Landmark, Pascal Schmid, Patrick Stämpfli, Stephan Ziegler, Barbara Gysi, Michael Götte, Robert Nef, Sven Bradke, Patrick Stach, Christian Lang, Simon Mettler, Roland Rino Büchel
Fotografie:	Marlies Beeler-Thurnheer, Gian Kaufmann, Rebekka Grossglauser, Leo Boesinger, iStock, Pixabay, 123RF, zVg
Gestaltung:	Robert Di Falco rdifalco@metrocomm.ch
Herausgeberin, Redaktion und Verlag:	MetroComm AG Bahnhofstrasse 8 CH-9000 St.Gallen Tel. 071 272 80 50 Fax 071 272 80 51 www.leaderdigital.ch www.metrocomm.ch leader@metrocomm.ch
Geschäftsleitung:	Natal Schnetzer nschnetzer@metrocomm.ch
Verlags- und Anzeigenleitung:	Oliver Iten oiten@metrocomm.ch
Marketingservice, Aboverwaltung:	Fabienne Schnetzer info@metrocomm.ch
Abopreis:	CHF 61.50 für 18 Ausgaben
Erscheinung:	Der LEADER erscheint 9 x jährlich mit Ausgaben Januar/Februar, März, April, Mai, Juni/Juli, August, September, Oktober, November/Dezember, zusätzlich 9 Special-Ausgaben
Produktion:	Ostschweiz Druck AG, CH-9300 Wittenbach

Die mit «Profil» gekennzeichneten Beiträge sind Sponsored Content.

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

ISSN 1660-2757

MADE IN ST GALLEN

Zentrum für berufliche Weiterbildung
BILDUNG
PRÄGT
FREUNDSCHAFTEN
german brand award 25 winner
LERNEN. VERSTEHEN. UMSETZEN.
zbw.ch

REACH FOR THE CROWN

DIE OYSTER PERPETUAL

HUBER
VADUZ

ROLEX