

Bewerten. Verkaufen. Kaufen.
Mit Sterne-Qualität.



IMMOLEAGUE®
national & international

LEADER

DAS OSTSCHWEIZER UNTERNEHMERMAGAZIN

leaderdigital.ch

September 8, 2026

Preis CHF 8.50

25. Jahrgang

MIT SONDERTEIL
east#KI



DCONO26

**Am Ende
entscheidet
der Mensch**

Und ewig wächst der Staat

**Ist der Ausbau der öffentlichen
Hand ein Naturgesetz?**

Diana Gutjahr

**Abgang
mit Folgen**

Fokus Consulting

**KI macht aus der Berater-
pyramide eine Raute**

Geplant für uns.
Gebaut für Sie.

www.dd-immo.swiss

D+D
IMMOBILIEN

koller.team

werbung . internet . strategie

**Marketing-Kurzseminare
13. & 15. Oktober 2026**

Welche Art von Websites braucht es im Jahr 2027?

Unser Seminar zeigt dir, wie sich Websites, Suchmaschinen, KI-Systeme und das Nutzerverhalten verändern – und was das für Unternehmen, Gemeinden, Organisationen und Vereine bedeutet.

Weitere Kurse im koller.lab:

- Grundkurs Social Media
- Workshop ChatGPT
- Workshop LinkedIn
- Workshop Videogenerierung mit KI
- Workshop Social-Media-Werbeanzeigen

Auch exklusiv für Ihr Unternehmen buchbar



Anmeldung
koller.team/seminar

.LAB

www.koller.team/lab

Der Staat rationalisiert sich nicht selbst weg

Was kannst du, was KI nicht kann? Diese Frage wird die Arbeitswelt prägen. Sie gehört auch in jedes Amt, jede kantonale Direktion und jede Gemeindeverwaltung. Dort könnte sie unangenehm werden. Denn vieles, was heute Personal bindet, besteht aus wiederkehrenden Abläufen: Daten abgleichen, Dossiers zusammenfassen, Standard-schreiben verfassen, Informationen zusammentragen.

KI könnte solche Arbeiten beschleunigen und ihren Personalbedarf senken. Damit könnten bei Bund, Kantonen und Gemeinden viele Stellen entfallen. Meine Prognose: Genau das wird kaum geschehen. Die Verwaltung wird die Technik einsetzen. Sich selbst wegrationalisieren wird sie deshalb noch lange nicht.

Der Grund liegt im System: Wer eine Abteilung führt, gewinnt durch zusätzliche Stellen an Gewicht. Wer sie abbaut, verkleinert seinen Einfluss. Ein grösseres Budget eröffnet Möglichkeiten; ein kleineres zwingt zum Verzicht. Weshalb sollte ausgerechnet dieser Apparat von sich aus beschliessen, weniger Apparat zu sein?

Die Versuchung ist gross, jeden Effizienzgewinn sofort wieder zu verbrauchen: für zusätzliche Berichte, neue Kontrollen, weitere Koordinationsaufgaben. Am Ende erledigt KI die bisherige Arbeit, während die Organisation neue Arbeit erfindet. Die Digitalisierung wäre gelungen, die Entlastung der Steuerzahler ausgeblieben.

Natürlich braucht es Menschen, die Verantwortung übernehmen, schwierige Fälle beurteilen und Bürgern zuhören. Gerade deshalb muss jede Stelle an ihrem tatsächlichen Beitrag gemessen werden. «Das haben wir immer so gemacht» ist keine Qualifikation. Und die Fähigkeit, einen Vorgang durch fünf Instanzen zu schleusen, verdient im KI-Zeitalter keine Bestandsgarantie.

Die Politik muss deshalb klare Ziele setzen: kürzere Verfahren, tiefere Kosten, weniger Stellen dort, wo nachweislich weniger Arbeit anfällt. Pensionierungen bieten die Chance, Stellen abzubauen, ohne Kündigungen auszusprechen. Wer Produktivität verspricht, muss auch sagen, wann der Steuerzahler davon profitiert.

Die entscheidende Frage bleibt: Was kannst du, was KI nicht kann? Wer sie der Privatwirtschaft zumutet, muss sie auch dem Staat stellen. Und die Antwort aushalten.

Natal Schnetzer, Verleger



Anzeige



inconet
Information Communication Network
www.inconet.ch



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

Wir verbinden Menschen und Technik.

Hier kennt und schätzt man sich. Das macht den Unterschied.

Hier ist unser Revier. Wir sind von hier.

Tel. 071 274 00 80 | cofox.ch

St.Gallen | Zizers | Scuol | Schaffhausen



COFOX Office
Bürotechnik für schlaue Füchse

Spitzenforscher setzt auf St.Gallen

Neuropathologe Adriano Aguzzi hat in St.Gallen das «Institute for the Science of the Aging Brain» eröffnet. Das Institut erforscht Alzheimer, Parkinson und weitere neurodegenerative Erkrankungen.

Das gemeinnützige Institut im Switzerland Innovation Park Ost verbindet Molekularbiologie, Neurowissenschaften und Genomforschung mit dem Ziel, neue Ansätze für Prävention, Diagnostik und Therapie zu entwickeln. Im Zentrum stehen Alzheimer, Parkinson, Prionenerkrankungen und verwandte Krankheiten, bei denen unter anderem fehlgefaltete Proteine Nervenzellen schädigen.

Für das Institut wurden im Innovationspark rund 500 Quadratmeter Labor- und Büroflächen nach BSL2-Standard eingerichtet; aktuell beschäftigt das ISAB rund 15 Mitarbeiter, mittelfristig sollen es bis 40 sein. Ein «Co-Lab» soll Gastforschern und Start-ups den Zugang zu spezialisierter Infrastruktur ermöglichen. Geplant sind Kooperationen mit der Empa St.Gallen, HOCH Health Ostschweiz sowie Partnern aus Forschung, Medizin und Industrie.

An der Spitze steht Adriano Aguzzi, langjähriger Direktor des Instituts für Neuropathologie am Universitätsspital Zürich und einer der profiliertesten Schweizer Forscher auf dem Gebiet der Neurodegeneration.

Für Aguzzi liegt in der überschaubaren Grösse des neuen Instituts eine Chance: Im Vergleich mit grossen Universitäten könne agiler und unbürokratischer gearbeitet werden. Seine Hoffnung ist, dass sich «in der Ostschweiz neben den etablierten Forschungsräumen Zürich-Basel und Genf ein weiterer Pol für Spitzenforschung entwickelt».

Text: Stephan Ziegler
Bild: zVg

Anzeige



www.hds.ch/firmenkurse

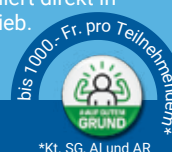
Firmeninterne Sprachkurse, die wirken. Für jedes Ziel das passende Paket.

- ✓ Massgeschneidert und in diversen Sprachen
- ✓ Bessere Kommunikation und effizientere Abläufe im Betrieb
- ✓ Schnelle Lernerfolge durch zertifizierte Sprachtrainer
- ✓ Durchführung vor Ort oder online - ganz flexibel

Jetzt beraten lassen!

Kantonal geförderte Firmenkurse.

Stärken Sie Grundkompetenzen passgenau und subventioniert direkt in Ihrem Betrieb.



HDS
Haus der Sprachen

Inhalt

- 10 Spotlight**
Wichtiges in Kürze
- 12 Verbandelt**
Auf einen Kaffee mit Diana Kühne Pasini
- 15 Vernetzt**
Im Chat mit Tobias Wolf
- 16 east#digital**
Die Ostschweiz 2.0
- 18 Schwerpunkt Und ewig wächst der Staat**
Ist der Ausbau der öffentlichen Hand ein Naturgesetz?
- 36 Diana Gutjahr**
Abgang mit Folgen
- 42 Martin Egeli**
«Die Nähe zum Kunden bleibt zentral»
- 46 Andreas Caminada und Thomas Sallmann**
Wie ein PyjamaProjekt zu schlaflosen Nächten führte
- 50 Ivo Reich**
Die Ostschweiz bewegt auch über den Wolken
- 56 Fokus Consulting**
KI macht aus der Beraterpyramide eine Raute
- 82 Digital Conference Ostschweiz**
Am Ende entscheidet der Mensch
- 92 east#KI**
St.Gallen etabliert sich als KI-Standort
- 108 Vorschau**
Wirtschaftsforum Thurgau,
Continuum-Forum,
WTT Young Leader Award
- 111 Rückblick**
Tag der Lernenden, Immo Vision,
St.Galler Forum für Finanzmanagement
und Controlling, VRSymposium,
InspirationDay OST, Best of Class
- 118 Schlusspunkt**
Grundlagenforschung





76



64



36



58

Anzeige

Mehr als Reinigung. Easy.

Mehr auf pronto-ag.ch



pronto
Wir verstehen mehr
als Reinigung.

Alles, was recht ist

Wenn der
Verwaltungsrat
zu spät handelt



Unsicherheit gehört zum Unternehmertum. Nicht jede Fehlprognose oder gescheiterte Strategie begründet eine Haftung: Der Verwaltungsrat ist kein Garant für wirtschaftlichen Erfolg.

Rechtlich heikel wird es, wenn Warnsignale sichtbar werden und dennoch nichts geschieht. Sinkende Margen, Liquiditätsgapss, ausbleibende Zahlungen oder fehlende Forecasts verlangen genaueres Hinsehen und rasches Handeln.

In unsicheren Zeiten verdichten sich die Pflichten. Der Verwaltungsrat muss die Liquidität laufend überwachen, Szenarien prüfen und rechtzeitig Massnahmen beschliessen. Dies gehört zu seinen unübertragbaren Aufgaben. Dazu zählen auch unbequeme Entscheide wie Kostensenkungen oder der Beizug externer Expertise. Entscheidend ist nicht primär das Ergebnis, sondern ob der Verwaltungsrat auf ausreichender Informationsgrundlage und nach pflichtgemässer Prüfung entschieden hat. Dies entspricht der Business Judgement Rule: Massgebend ist die Qualität des Entscheidungsprozesses. Annahmen sind zu plausibilisieren, Interessenkonflikte offenzulegen und die Umsetzung zu überwachen.

Dokumentation und Reporting sind zentral, weil sie im Streitfall belegen, wie der Verwaltungsrat seine Pflichten erfüllt hat. Protokolle, Liquiditätsplanung, Risikoberichte und klare Zuständigkeiten sind keine Formalitäten, sondern Ausdruck pflichtgemässer Unternehmensleitung. In der Krise haftet der Verwaltungsrat selten dafür, dass die Zukunft unsicher war. Gefährlich wird es, wenn er so tut, als wäre sie es nicht.

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



Klartext von Pascal: Kriminelle haben bei uns nichts verloren

Die Situation rund um das Bundesasylzentrum Kreuzlingen verschärft sich: Anwohner berichten von betrunkenen, pöbelnden und stehlenden «Flüchtlingsen». Frauen werden belästigt, Einbrüche sind an der Tagesordnung, Massenschlägereien keine Seltenheit.

Was für Kreuzlingen gilt, gilt für die ganze Schweiz: Neue Zahlen des Staatssekretariats für Migration übertreffen die schlimmsten Befürchtungen; über 80 Prozent der Asylmigranten aus dem Maghreb sind kriminell. Die Zahlen sind Bundesrat Beat Jans längst bekannt. Dennoch hat er sie – zumindest bis zur Abstimmung über die 10-Millionen-Schweiz – unter Verschluss gehalten. Gleichzeitig behauptet er, zwischen Kriminalität und Migration bestehe kein Zusammenhang.

Die Kriminalstatistik spricht eine andere Sprache: Jede vierte Straftat geht auf das Konto von Asylmigranten und Illegalen. Wir haben jährlich Tausende von Opfern, die wir ohne Asylumigration nicht hätten. Wer das verharmlost, schönredet und vertuscht, macht sich mitverantwortlich.

Auch die Kosten laufen aus dem Ruder: Beim Bund sind es bereits vier Milliarden Franken, vor fünf Jahren waren es noch 1.5 Milliarden. Mit den Belastungen von Gemeinden, Kantonen und den Gesundheits- und Strafverfolgungskosten dürften es gegen zehn Milliarden sein. Gleichzeitig fehlt das Geld, um unsere vernachlässigte Armee aufzurüsten.

Die bundesrätliche Asylpolitik ist eine Zumutung für unsere Bevölkerung: Sie kostet Milliarden und gefährdet unsere Sicherheit. Doch der Bundesrat tut nichts, um aufzuräumen. Mit mutlosen Asylstrategien und zahnlosen Massnahmen streut man der Bevölkerung Sand in die Augen und bekämpft zugleich jeden griffigen Vorschlag.

Es braucht eine Kehrtwende: Asylgesuche und -kosten müssen massiv sinken, die Asylkriminalität rigoros bekämpft werden. Regeln sind überall durchzusetzen – nicht nur gegen die arbeitende Bevölkerung, beim Eintreiben von Steuern und beim Verteilen von Parkbussen.

Pascal Schmid, Nationalrat TG (SVP)



Paessens übernimmt «Romer's»

Lea Paessens wird per 1. Oktober Geschäftsführerin der Romer's Hausbäckerei AG in Benken. Die bisherige Oswald-Chefin folgt auf den interimistischen Geschäftsführer Heinz Sommer. Mit dem Wechsel richtet der Tiefkühlbackwarenhersteller den Fokus auf seine Neupositionierung.



Zünd fährt in die Zukunft

Die Zünd MobilCenter AG feiert 2026 ihr 100. Jubiläum und vollzieht einen Generationenwechsel: Alexander Zünd übernimmt das Rheintaler Familienunternehmen auch als Eigentümer. Operativ führt er den traditionsreichen Mobilitätsbetrieb bereits seit 2021.



Wassmers verlassen

Grand Resort Bad Ragaz

Nach acht Jahren beenden das Grand Resort Bad Ragaz und die Wassmer Family Group ihre Zusammenarbeit im Februar 2027. Während Sven und Amanda Wassmer unternehmerische Pläne verfolgen, richtet sich die Resort-Gastronomie nach der Strategie «GRBR 2035» neu aus.



Wildhaber übernimmt

Economiesuisse

Silvan Wildhaber, Chef des St.Galler Textilunternehmens Filtex, ist neuer Präsident von Economiesuisse. Er folgt auf Christoph Mäder, der das Amt nach sechs Jahren abgibt. Wildhaber setzt auf offene Märkte und mehr Nähe zwischen Wirtschaft und Bevölkerung.



CSIO hat neue Geschäftsführung

Der Longines CSIO St.Gallen verstärkt seine operative Führung: Seit Anfang August ist Frauke Kops als Geschäftsführerin für das internationale Reitsportturnier tätig. Kops gehörte während über sieben Jahren der Geschäftsleitung des St.Gallen Symposiums an.

Kopf des Monats



**Tiziana
Ferigutti-
Bonucelli**

Seit August leitet Tiziana Ferigutti-Bonucelli das WirtschaftsPortal Ost. Sie will den Austausch ausbauen, Projekte voranbringen und Wirtschaft und Gesellschaft einander näherbringen.

Das Wirtschaftsportal Ost hat Gefässe für den Austausch unter seinen Mitgliedern geschaffen. Daran will die neue Geschäftsführerin anknüpfen und weitere Kreise einbeziehen, etwa Ausbildungsverantwortliche. Gleichzeitig sollen aus Begegnungen konkrete Projekte entstehen. Das Kita-Projekt etwa zeigt für sie, was regional möglich ist. Solche sichtbaren Ergebnisse möchte die Standortförderin häufiger erreichen.

Die Lage der Region Wil zwischen Zürich, St.Gallen und dem Thurgau betrachtet Ferigutti-Bonucelli als Chance. «Wir liegen nicht dazwischen, sondern sind mit allen drei Regionen verbunden.» Diese Verbindungen zu nutzen, verlangt Koordination. Genau hier sieht sie eine Aufgabe für WPO.

Denken und Handeln sollen dabei über politische Grenzen hinausreichen. Vorhaben wie Wil West zeigen, wie anspruchsvoll das Zusammenspiel mehrerer Gemeinden und zweier Kantone ist. Ferigutti-Bonucelli plädiert deshalb dafür, stärker in Regionen zu denken.

Beim Fachkräftemangel setzt sie auf Aus- und Weiterbildung; auch die Veränderungen der Berufsbildung durch KI gehören für sie auf die Agenda. Zugleich beobachtet sie eine wachsende Distanz zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. «Hier müssen wir wieder mehr Verständnis und Nähe schaffen.» WPO soll dazu beitragen, dass die Region miteinander im Gespräch bleibt.

Spotlight

Variosystems eröffnet Standort in Indien

Der Elektronikdienstleister Variosystems aus Steinach baut seine Präsenz in Asien aus: Mit einer neuen Tochtergesellschaft und einem Büro in Bengaluru rückt das Unternehmen näher an internationale Kunden und das indische Technologieumfeld.

HSG-Master verteidigt Weltspitze

Der Master in Strategy and International Management der Universität St.Gallen führt erneut das weltweite Ranking der «Financial Times» an. Das Flaggschiffprogramm der HSG setzte sich gegen mehr als 100 internationale Hochschulen durch und belegt bereits zum 15. Mal den ersten Platz.



Re-Nut macht aus Nussschalen Lebensmittel

Das St.Galler Foodtech-Unternehmen Re-Nut steht vor dem Sprung in die industrielle Produktion. Seine patentierte Technologie verarbeitet Mandeln und andere Nüsse mitsamt der harten Schale zu Pflanzendrinks, Mehl, Paste und Öl. In Michigan soll dafür eine Produktionsanlage mit einem Investitionsvolumen von bis zu 56,2 Millionen Dollar entstehen.



150 Jahrgänge Martel: Perlen aus dem Archiv

Zum Jubiläum taucht Jan Martel ins Firmenarchiv ein. Der Leiter der schweizweit tätigen Weinhandlung in fünfter Generation entdeckt unternehmerischen Mut, überraschende Wendungen und eine enge Verbindung von Firma und Familie.

«Im Martel-Lager im St.Galler Neudorf schlummern 150 Jahre Firmengeschichte: Geschäftsberichte, Weinlisten, Briefe und Fotografien. Beim Durchsehen staune ich immer wieder: Früher wurden neben Zahlen und Entscheiden auch Hochzeiten und Geburten festgehalten; Firma und Familie wurden fast gleich behandelt. Heute wäre das kaum mehr denkbar.

1876 gründeten meine Urgrosseltern Margarethe und Ferdinand C. E. Martel-Falck in St.Gallen eine Vertretung der Weingrosshandlung Falck aus Mainz. Ihr Sohn Paul Ferdinand stieg mit 17 Jahren ein und erkannte früh das Potenzial der Berghotellerie in Davos, Arosa und im Engadin. Davon profitieren wir bis heute: Martel ist in der Bündner Qualitätsgastronomie stark verankert.

1940 übernahm mein Grossvater Erich Martel in dritter Generation die Leitung. Damals hatten wir sogar ein Einkaufsbüro in Bordeaux! 1946 importierte er 14'000 Flaschen Rhein- und Moselwein aus der französischen Besatzungszone und verkaufte sie von St.Gallen aus in die USA. Während er dafür in Deutschland unterwegs war, kam zu Hause sein Sohn Ludwig, mein Vater, zur Welt.

Später führte mein Vater Martel mit seinem Bruder Wolfram. Ende der 1980er-Jahre meldete sich die Domaine de la Romanée-Conti. Mein Vater liess sie zunächst zweimal abwimmeln ... Dennoch folgte eine Einladung ins Burgund – und daraus eine aussergewöhnliche Partnerschaft.

Auch technisch waren mein Vater und mein Onkel früh dabei: Martel führte als eines der ersten Unternehmen der Region die Bezahlung mit EC-Karte ein und eröffnete 1995 einen Webshop. Darüber findet sich im Archiv wenig; denn mit der Digitalisierung begann das Schriftliche zu verschwinden. Umso wertvoller sind mir die alten Briefe, Berichte und Fotografien. Für mich sind dies Perlen.»

Martel AG St.Gallen
Poststrasse 11, 9001 St.Gallen
wein@martel.ch, martel.ch



Martel.
Wein geniessen.



Geobrugg investiert zehn Millionen



Geobrugg erweitert ihren Standort Romanshorn: Für über zehn Millionen Franken entsteht ein zusätzliches Produktions- und Logistikwerk. Die Inbetriebnahme ist für Mitte 2027 geplant. In der ersten Ausbaustufe sind rund 30 Arbeitsplätze im Mehrschichtbetrieb vorgesehen.

De Martin bremst sich an die Spitze

Mit beschichteten Hochleistungsbremsscheiben für Fahrräder hat die De Martin AG aus Wängi den Titel «Beste Innovation der Region 2026» gewonnen. Das Publikum kürte das Unternehmen am sechsten WPO-Impuls in Uzwil zum Sieger. Das Preisgeld von 1000 Franken ist für die Förderung junger Fachkräfte bestimmt.



displayactive.ch erweitert ihr Werbenetzwerk

displayactive.ch baut sein digitales Werbenetzwerk aus und nimmt im Parkhaus Central am Unteren Graben 25 in St.Gallen neue Premium-Werbescreens in Betrieb. Neben mehreren neu installierten Screens wurden auch die bestehenden Liftscreens erfolgreich integriert. Damit entsteht ein hochwertiges Werbeangebot in einem der zentralsten und meistfrequentierten Parkhäuser der Stadt St.Gallen.

Blumer Lehmann wächst mit neuem Werk

Mit dem Richtfest hat das neue BL-Werk in Steinau an der Strasse DE einen wichtigen Bauabschnitt erreicht. Der Gossauer Holzbau-spezialist schafft dort Kapazitäten für jährlich rund 400 Holzmodule.



Stadlers «Tina» startet in Probetrieb

Stadler erreicht beim bislang grössten Auftrag für seine Tina-Trams einen Meilenstein: In Den Haag wurde das neue Fahrzeug erstmals der Öffentlichkeit präsentiert und startet nun in den Probetrieb. Insgesamt hat die niederländische Verkehrsgesellschaft HTM 62 Trams bestellt.

Studyond nimmt Kurs auf Deutschland und Österreich

Nach einer Finanzierungsrunde über zwei Millionen Franken baut der Gewinner des LEADER Digital Award 2025 sein Schweizer Geschäft aus. Für 2027 ist die Expansion nach Deutschland und Österreich geplant. Das St.Galler KI-Start-up verbindet Unternehmen mit Hochschulen und Nachwuchskräften.



Baumer ist «Company of the Year 2026»

Der Frauenfelder Sensorspezialist Baumer erhält von Frost & Sullivan die Auszeichnung «Global Company of the Year 2026». Gewürdigt werden insbesondere die Innovationskraft, die Kundenorientierung und die starke Position des Thurgauer Familienunternehmens in der Positions- und Distanzsensoren.

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.



«Hilfe soll konkret werden»

In der Rubrik «Verbandelt» trifft sich der LEADER mit den Geschäftsführern und Präsidentinnen Ostschweizer Wirtschaftsverbände, Vereine und Organisationen auf einen Kaffee. Heute dabei: Diana Kühne Pasini, Co-Präsidentin des Lions Clubs St.Gallen Dreilinden.

Diana Kühne Pasini, was hat Sie persönlich dazu bewogen, sich bei den Lions zu engagieren?

Vor allem die Idee, gemeinsam mit anderen etwas Sinnvolles zu bewirken. Bei uns treffen ganz unterschiedliche Persönlichkeiten, Erfahrungen und Sichtweisen aufeinander. Diesen Austausch empfinde ich als grosse Bereicherung. Gleichzeitig gefällt mir, dass aus dieser Gemeinschaft konkretes Engagement entsteht und wir dort unterstützen können, wo Hilfe gebraucht wird.

«Entscheidend ist die Persönlichkeit und die Bereitschaft, sich einzubringen.»

Lions steht für gesellschaftliches Engagement, wird von aussen aber auch als Netzwerk wahrgenommen. Was ist der Club für Sie?

In erster Linie eine Gemeinschaft von Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und sich für andere zu engagieren. Natürlich entsteht auch ein wertvolles Netzwerk, getragen von persönlichen Beziehungen, gegenseitigem Vertrauen und offenem Austausch. Im Vordergrund stehen für mich aber das gemeinsame Engagement und die Verbundenheit, die daraus entsteht.

Ihr Club wurde 1998 gegründet. Was zeichnet ihn heute aus?

Die Vielfalt der Menschen: Unterschiedliche Berufe, Erfahrungen, Persönlichkeiten und Lebenssituationen treffen aufeinander. Gleichzeitig verbindet uns die Bereitschaft, uns

einzubringen und gemeinsam etwas zu bewirken. Ich erlebe unseren Club als unkompliziert, persönlich und offen. Bei uns sollen sich Menschen unabhängig von Geschlecht, Lebensform oder persönlichem Hintergrund willkommen und wohl fühlen. Gleichzeitig pflegen wir unsere Traditionen und verbinden sie mit Offenheit für Neues.

Welche Projekte und Aktivitäten liegen Ihnen besonders am Herzen?

Ich mag Projekte, bei denen aus einer relativ einfachen Idee etwas sehr Konkretes entsteht. Wenn wir gemeinsam Zeit investieren, unsere Kontakte nutzen und am Ende sehen, dass damit für jemanden tatsächlich etwas besser geworden ist, entspricht das für mich dem Lions-Gedanken besonders gut. Dazu gehört etwa «Ein Einkauf mehr»: Die Sammelaktion findet zweimal jährlich im Migros Sämtis-park in Abtwil statt. Kunden kaufen zusätzliche Artikel und spenden diese vor Ort. Die gesammelten Lebensmittel und Güter gehen an Bedürftige sowie Organisationen wie «Tisch-lein deck dich». Beim «Wunschbaum» zu Weihnachten werden Geschenke für schwer erkrankte oder beeinträchtigte Kinder organisiert. Vor dem St.Galler Restaurant «Netts Schützengarten» können Wunschzettel abgenommen und die Wünsche erfüllt werden.

Serviceclubs haftet das Image eines exklusiven Zirkels an. Wie offen ist Lions heute?

Das Image existiert sicherlich teilweise noch. Meine persönliche Erfahrung ist aber eine andere. Entscheidend sollte nicht ein bestimmter beruflicher Titel oder gesellschaftlicher Status sein, sondern die Persönlichkeit und die Bereitschaft, sich einzubringen. Wer offen auf Menschen zugeht, sich gesellschaftlich engagieren möchte und bereit ist, dafür Zeit zu investieren, bringt aus meiner Sicht wichtige Voraussetzungen mit.

Sie stehen seit diesem Jahr auch den «kmu frauen st.gallen» vor. Was treibt Sie an, neben Ihrem Beruf viel Zeit in ehrenamtliche Aufgaben zu investieren?

Ich empfinde ehrenamtliches Engagement nicht nur als zusätzliche Aufgabe, sondern auch als persönlichen Ausgleich und Bereicherung. Ich lerne Menschen kennen, mit denen ich beruflich wahrscheinlich nie in Kontakt

Lions Club St.Gallen Dreilinden
9000 St.Gallen
sekretariat@lions-sg-dreilinden.ch
stgallendreilinden.lionsclub.ch





Diana Kühne Pasini

gekommen wäre, bekomme Einblick in andere Lebens- und Arbeitswelten und kann gleichzeitig etwas mitgestalten. Natürlich kostet das Zeit, aber man bekommt auch sehr viel zurück. Sowohl bei Lions als auch bei den KMU-Frauen geht es letztlich darum, Menschen zusammenzubringen, Erfahrungen zu teilen und gemeinsam etwas weiterzuentwickeln.

Was haben Sie durch Ihr Engagement bei Lions über Menschen gelernt, das Ihnen ohne den Club wohl entgangen wäre?

Vielleicht vor allem, dass Menschen viel mehr verbindet, als man zunächst vermutet. Wir haben unterschiedliche Berufe, Lebensgeschichten, Meinungen und Erfahrungen. Wenn man sich aber über längere Zeit begegnet und gemeinsam etwas auf die Beine stellt, treten diese Unterschiede oft in den Hintergrund. Man lernt den Menschen hinter seiner Funktion oder seinem Beruf kennen. Das empfinde ich als besonders wertvoll.

Text: Patrick Stämpfli
Bild: Rebekka Grossglauser

Die Schweiz ist nicht Japan

Die Analogie ist frappant. Inflationsraten über Jahre nahe null, Leitzinsen teils darunter, und dann noch die Flaggen: rot und weiss. Hier ein Kreuz, dort die aufgehende Sonne. Die Rede ist von der Schweiz sowie Japan. Doch etwas ist anders.



Japan hat das Niedrigzinsumfeld hinter sich gelassen. Die Rendite der zehnjährigen japanischen Staatsanleihen erreichte jüngst einen Wert von 3% – so hoch war sie seit den Neunzigerjahren nicht mehr. Anfang 2024 rentierten sie noch 0,6%. Ähnlich wie die hiesigen Staatsanleihen heute. Droht uns in der Schweiz nun dasselbe Schicksal? Steigen auch hier die Zinsen bald auf 3% oder mehr? Die kurze Antwort lautet nein. Strukturelle Gründe sprechen gegen einen rapiden Anstieg. Das zeigt die Währung. Während der Yen gegenüber der Weltwährung US-Dollar seit Jahren an Wert verliert, legt der Franken stetig zu. Das verteuert in Japan die Importe, während sie in der Schweiz günstiger werden. Japan importiert Inflation, die Schweiz Deflation. Je höher die Inflation, desto höher das Zinsniveau.

Bis 2012 verfügte auch Japan über eine sich aufwertende Währung. Dann flutete der damalige Premier Shinzo Abe die Wirtschaft mit Geld, um die Deflation zu bekämpfen und die Wirtschaft anzukurbeln. Zudem führte die Nuklearkatastrophe von Fukushima zum Ausstieg aus der Atomenergie und dazu, dass das Land zu einem Energieimporteur wurde. Die Konsequenz war ein Handelsbilanzdefizit. Ergänzend stiegen die japanischen Investitionen im Ausland, auch wegen einer alternden und schrumpfenden Bevölkerung. Die Nachfrage nach dem Yen ging zurück und somit auch sein Wert.

In der Schweiz sprechen die Rahmenbedingungen weiter für einen sich aufwertenden Franken. Dank niedriger Verschuldung und ausgeglichenem Haushalt ist der Franken gesucht als sicherer Hafen. Zudem stärken der Aussenhandelsüberschuss und das Bevölkerungswachstum die Währung. Ein Drittel der Güter im hiesigen Warenkorb ist ausserdem administriert. Das alles zügelt die Inflation. Ändert sich daran nichts, bleiben auch die Zinsen niedrig.

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

Die linke Seite



Das Recht auf Asyl bewahren

Die Zahl der Asylgesuche ist seit vier Jahren rückläufig und im ersten Semester 2026 um weitere 15 Prozent gesunken. Gut ein Drittel der Gesuche wird anerkannt, ein weiteres Fünftel erhält die vorläufige Aufnahme, weil eine Rückkehr ins Heimatland nicht zumutbar ist. So weit zu den Fakten.

Dennoch gibt derzeit eine Gruppe zu Sorgen Anlass und erfordert mehr Aufmerksamkeit. Es sind vorwiegend junge Männer aus Nordafrika, die aus wirtschaftlicher Not versuchen, über die Asylschiene in unser Land zu kommen, obwohl sie kaum Chancen auf Aufnahme haben.

Da sie in der Regel aus desolaten Verhältnissen stammen, viel Gewalt erfahren haben und in ihrem Herkunftsland kaum Zukunftschancen sehen, schrecken sie Konsequenzen wenig ab, auch ein Gefängnisaufenthalt nicht.

Die Schweiz und mit ihr Europa müssen einen Weg finden, damit diese jungen Männer gar nicht auf die Idee kommen, die Migration nach Europa zu versuchen. Abschreckung durch das Asylsystem allein reicht aber nicht aus. Diese junge Generation braucht Zukunftsperspektiven in den Herkunftsländern: Ausbildungs- und Verdienstmöglichkeiten, demokratische Verhältnisse.

Hier müssen wir ansetzen. Darum ist es völlig falsch, die Gelder der Entwicklungszusammenarbeit zusammenzustreichen. Sinnvoller sind Kooperationen mit den Herkunftsländern, um Perspektiven zu schaffen.

Daneben braucht es selbstverständlich Massnahmen in der Schweiz, damit sich die Bevölkerung sicher fühlen kann, gerade auch um die Bundesasylzentren herum wie etwa im St.Galler Rheintal. Bei delinquentem Verhalten ist ein konsequentes Vorgehen notwendig. Einzelfallbegleitung und rasche Verfahren sind ein Teil der Asylstrategie. Dafür braucht es genügend und ausgebildetes Personal in den Zentren.

Das Recht auf ein geregeltes Verfahren und die Menschenrechte müssen gewahrt sein, gerade damit jene Asylsuchenden Schutz erhalten, die ein Anrecht darauf haben. Eine reine Verschärfungspolitik ohne Massnahmen in den Herkunftsländern lehne ich ab.

Barbara Gysi, Nationalrätin SG (SP)

Die rechte Seite



Fakten werden zur Kommandosache

Seit vielen Jahren klagt die Bevölkerung des Kantons St.Gallen über ein abnehmendes Sicherheitsgefühl. Dies gilt insbesondere für das St.Galler Rheintal, das durch die Landesgrenze und das Bundesasylzentrum in Altstätten besonders exponiert ist.

Dank der Recherchen des Blicks wissen wir heute, dass hinter diesem subjektiven Empfinden objektive Fakten stehen. Unglaubliche 80,5 Prozent aller nordafrikanischen Migranten wurden im Jahre 2024 während ihres Asylverfahrens oder nach dem negativen Entscheid einer oder mehrerer Straftaten beschuldigt. Noch grotesker wird diese Zahl, wenn man sich vor Augen hält, dass 99 Prozent der Asylgesuche von Migranten aus den Maghreb-Staaten abgelehnt werden.

Nach meiner Ansicht müssen wir in zweifacher Hinsicht über die Bücher gehen: Erstens kann es nicht sein, dass jeder und jede in der Schweiz einen Anspruch auf ein vollständiges Asylverfahren hat. Der individuelle Anspruch muss für Migranten aus Ländern wie den Maghreb-Staaten eingeschränkt werden. Eine Forderung, für die man noch vor kurzer Zeit massiv kritisiert wurde. In der Zwischenzeit hat auch Bundesbern erkannt, dass es so nicht weitergehen kann. Nachgedacht wird über ein vorgelagertes Verfahren. Das Ziel besteht darin, dass Menschen ohne realistische Aussicht auf Asyl gar nicht in ein reguläres Asylverfahren eintreten können. Die Zukunft wird weisen, ob diese Absicht mehr als ein leeres Versprechen ist.

Zweitens, und dies ist für mich der eigentliche Skandal, kennen wir diese Fakten nur dank Blick-Journalisten, die gestützt auf das Öffentlichkeitsgesetz deren Veröffentlichung durchgesetzt haben. Wäre es nach dem Staatssekretariat für Migration gegangen, würden diese Zahlen noch heute als geheime Kommandosache der Verwaltung unter Verschluss gehalten.

Wie dieses Beispiel zeigt, werden von der Bundesverwaltung entscheidungsrelevante Fakten verschwiegen. Für mich ein inakzeptabler Zustand. Die Bundesverwaltung hat die Pflicht, die Öffentlichkeit über alle bekannten Fakten offen und ehrlich zu informieren. Auch dann, wenn sie den zuständigen Amtsstellen gegen den Strich gehen.

Michael Götte, Nationalrat SG (SVP)



Vernetzen



«Erst verstehen, dann verändern»

Im Chat mit Tobias Wolf, Geschäftsführer Wolf Storen AG

Tobias Wolf, Start-up oder Familienunternehmen?

Startup-Spirit im Familienunternehmen. Das ist für mich die perfekte Kombination.

Was kann ein Familienunternehmen von einem Start-up lernen?

Den Mut, sich selbst infrage zu stellen. Familienunternehmen können langfristig denken. Aber diese Stärke darf nicht dazu führen, dass aus Beständigkeit Stillstand wird. Was zwei Generationen erfolgreich gemacht hat, muss nicht die richtige Antwort für die dritte sein. Ich habe mich nach der Übernahme der Wolf Storen AG immer wieder gefragt: Wenn wir heute nochmals bei null anfangen würden, würden wir es wieder genauso machen?

Und was ein Start-up von einem Familienunternehmen?

Langfristigkeit. Ein gutes Familienunternehmen fragt nicht nur: Wie gross können wir werden? Sondern auch: Wie bleiben wir für die nächste Generation relevant? Im Start-up denkt man zwangsläufig bis zum nächsten Meilenstein oder zur nächsten Finanzierungsrunde. Das Familienunternehmen lehrt einen einen anderen Zeithorizont: nicht nur schnell wachsen, sondern so wachsen, dass man auch lange laufen kann.

Sie haben OnlineDoctor mitgegründet und verkauft.

Was war schwieriger: aufbauen oder loslassen?

Aufbauen war härter, loslassen war schwieriger. Beim Aufbau ist man ständig im Flow: Man löst Probleme, gewinnt Kunden und trifft jeden Tag Entscheidungen. Beim Verkauf verändert sich die eigene Rolle. Man gibt etwas ab, das einen über Jahre beschäftigt und geprägt hat. Gleichzeitig zeigt das, dass man ein Unternehmen aufgebaut hat, das nicht mehr von einem selbst abhängig ist. Der Aufbau war die grössere unternehmerische Herausforderung, das Loslassen die grössere persönliche.

Danach haben Sie die Wolf Storen AG übernommen.

Wie viel darf die dritte Generation verändern?

Dürfen oder müssen? Jedes Unternehmen muss sich kontinuierlich verändern. Als Nachfolger hat man viele Ideen und den Drang, seine eigene Handschrift zu hinterlassen.

Ich habe aber gelernt: Erst verstehen, dann verändern. Was gehört wirklich zur DNA und was ist einfach Gewohnheit? Im Start-up hatte ich ein weisses Blatt Papier. Im Familienunternehmen übernimmt man ein Buch, an dem schon zwei Generationen geschrieben haben. Meine Aufgabe ist, ein gutes nächstes Kapitel hinzuzufügen.

Was würden Sie im Familienunternehmen niemals verändern wollen?

Das, was uns unverwechselbar macht. Meine Eltern haben gemeinsam mit dem «Wolfsrudel» eine starke Kultur aufgebaut, geprägt von Wertschätzung, Vertrauen, Verlässlichkeit und Bodenständigkeit. Auf diese Werte setzen wir weiterhin. Kombiniert mit einer Prise Startup-Spirit wie Mut, Neugier und Lernbereitschaft entsteht «WOLF in neuem Pelz».

Sie beschäftigen sich auch wissenschaftlich mit Unternehmertum. Wann hilft Theorie in der Praxis tatsächlich weiter?

Wenn sie mich an meiner eigenen Erfahrung zweifeln lässt. Wissenschaft zwingt einen, einen Schritt zurückzutreten, Muster zu erkennen und eigene Überzeugungen zu hinterfragen. Sie liefert selten eine fertige Antwort darauf, was ich am Montagmorgen entscheiden soll. Aber sie kann dafür sorgen, dass ich die bessere Frage stelle. Theorie ersetzt nicht die unternehmerische Intuition, sondern verhindert hoffentlich, dass ich sie mit Gewissheit verwechsle.

Was möchten Sie als Unternehmer auch in zehn Jahren noch nicht verstanden haben?

Was alles nicht geht. Mit Erfahrung lernt man, Risiken besser einzuschätzen und schneller zu erkennen, warum eine Idee scheitern könnte. Aber Erfahrung darf nicht dazu führen, dass man nur noch gute Gründe findet, etwas nicht zu tun. Eine gewisse unternehmerische Naivität sollte man sich bewahren und immer wieder fragen: Warum eigentlich nicht?

Text: Patrick Stämpfli
Bild: zVg

east#digital

Partner



<IT>rockt!



OST bündelt Forschung auf Plattform

Die OST – Ostschweizer Fachhochschule macht ihre Forschung mit dem neuen Portal «Orix» leichter zugänglich. Die Plattform führt Publikationen, Forscher und Institute zusammen. Unternehmen und Öffentlichkeit sollen wissenschaftliche Ergebnisse einfacher finden und nutzen können.



Smarli. sichert sich über zwei Millionen

Das St.Galler Smart-Home-Start-up Smarli. AG hat seine zweite Finanzierungsrunde abgeschlossen

und mehr als zwei Millionen Franken aufgenommen. Das frische Kapital fließt in den Ausbau des Partnernetzwerks sowie in die Weiterentwicklung der eigenen Software und Hardware.

Thurgau will Baugesuche vollständig digitalisieren

Baugesuche und Nutzungsplanverfahren sollen im Kanton Thurgau künftig durchgehend digital abgewickelt werden können. Dafür plant die Regierung die Portale eBau und ePlan sowie verschiedene gesetzliche Anpassungen.

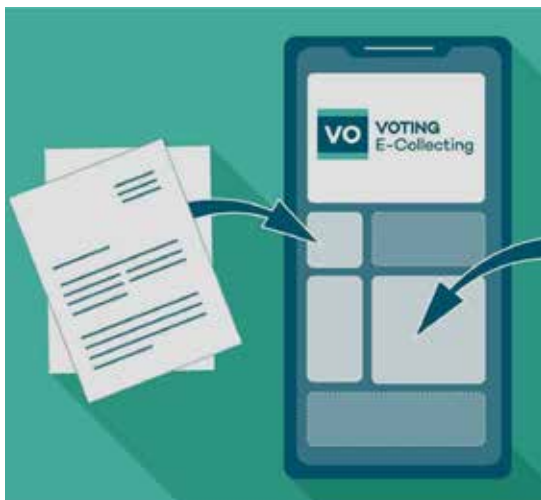


St.Galler machen Zürich zum AI-Hotspot

Am 27. Oktober treffen im Kongresshaus Zürich künstliche Intelligenz, Content Creation, Marken und Creator Economy aufeinander. Mit dem AI Creator Day, dem AI Media Award, dem Smile Swiss Influence Award und der Creator & Brands Convention vereint ein einziger Eventtag vier Formate rund um die Zukunft digitaler Kreativität und Kommunikation. Mitorganisiert wird der AI Creator Day von der St.Galler AMA – AI Media Agency.

KI wird zur Belastungsprobe für den Büromarkt

Der Schweizer Büroflächenmarkt hat die Homeoffice-Welle besser verkraftet als befürchtet. Doch mit der künstlichen Intelligenz zeichnet sich bereits die nächste Herausforderung ab: Raiffeisen Schweiz hält innerhalb von fünf Jahren einen Rückgang der Büroflächennachfrage um bis zu acht Prozent für möglich.



Abraxas startet E-Collecting

Die St.Galler Abraxas Informatik AG bringt die erste E-Collecting-Plattform der Schweiz in den praktischen Einsatz. Seit dem 1. September können Stimmberechtigte im Kanton St.Gallen kantonale Initiativen und Referenden elektronisch unterzeichnen. Vorerst darf höchstens die Hälfte der Unterschriften digital gesammelt werden.

Axept stärkt Immobiliengeschäft

Die Axept Business Software AG aus St.Gallen baut ihre Kompetenz für die Bau- und Immobilienwirtschaft aus: Mit der Übernahme der Walliseller Aandarta AG bündelt sie Softwarelösungen für Immobilienbewirtschaftung,

Baumanagement und Unternehmensführung. Die gemeinsame Gruppe beschäftigt über 250 Mitarbeiter.



«Dogsy» startet in 44 Sprachen

Die St.Galler Gründerin Nadine Fässler lanciert mit Dogsy

eine digitale Plattform für den weltweiten Hundealltag. Die Anwendung bündelt Betreuung, Warnsysteme, Community, Gassi-Routen und Notfallfunktionen in einer Lösung. Das Geschäftsmodell setzt auf kostenlose Nutzung, provisionsfreie Vermittlung und werbefinanzierte Skalierung.

ALLE DIGITALNEWS DER OSTSCHWEIZ AUF EASTDIGITAL.CH

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

[in eastdigital.ch](https://www.eastdigital.ch)



Der Staatsapparat wächst unaufhaltsam

Es muss ein Naturgesetz sein: Der Staat wächst. Anders lässt es sich nicht erklären, dass Legionen von Politikern gegen das Staatswachstum anreden und irgendjemand dann doch irgendwelche neue Leistungen und neue Verwaltungsstellen beschliesst.







«Das ungebremste Verwaltungswachstum schwächt den Schweizer Wirtschaftsstandort nachhaltig» – mit dieser Feststellung wirbt Jonas Lüthy, der Präsident der Jungfreisinnigen, gerade überall für die «Verwaltungsbremse», die per Initiative erzwungen werden soll. Kein Hirnospinnst, immerhin haben vor einem Monat schon die drei grossen Wirtschaftsverbände Economiesuisse, Schweizerischer Gewerbeverband und Schweizerischer Arbeitgeberverband ihre Unterstützung signalisiert.

Die Initiative fordert eine Kopplung des Wachstums der Personalausgaben des Bundes an das Medianlohnwachstum der Schweizer Bevölkerung. Damit will sie nicht nur das übermässige Wachstum an Bundesbeamten drosseln, sie will auch deren Regulierungswut Schranken setzen. Denn der stetige Ausbau der Verwaltung führe zu wachsender Bürokratie und zusätzlichen Regulierungen, die Menschen und Unternehmen belasten würden.

In der Praxis sieht es mehr danach aus, dass die verschiedenen Begehrlichkeiten fröhlich kumuliert werden.

Die Initianten verweisen auf eine Studie der BSS Volkswirtschaftliche Beratung AG (BSS) und des ifo Instituts, die aufzeigt, dass andere Staaten, etwa Schweden und Dänemark, ihre Verwaltungsprozesse deutlich effizienter und digitaler gestalten. Hätte die Schweiz vor zehn Jahren eine international vergleichbare Entbürokratisierung durchgeführt, würde das Pro-Kopf-BIP dadurch heute um rund 5 Prozent höher liegen, lautet die Annahme der Initianten. Somit seien über 30 Milliarden Franken an Bürokratiekosten jedes Jahr vermeidbar. Die Wirtschaftsverbände, die diese Initiative

unterstützen, weisen darauf hin, dass die Bundesverwaltung nicht nur personell stark wächst, sondern auch markant höhere Löhne als die Privatwirtschaft bezahlt.

Im Kanton Thurgau reichten 2024 Unterzeichner aus allen bürgerlichen Fraktionen eine Motion ein, die in der Verwaltung ein Maximum von 9,5 Stellen auf 1000 Einwohner verlangte – zu einem Zeitpunkt, als im Budget 10,3 Stellen vorgesehen waren. Aus der Idee wurde jedoch nichts. In der Debatte wurde beispielsweise darauf hingewiesen, dass der Kanton Thurgau ohnehin einen der tiefsten Werte an Verwaltungspersonal in der Schweiz aufweise, die Unterstützung für den Vorstoss bröckelte. Die Motion wurde zurückgezogen, ohne dass darüber abgestimmt wurde.

Transferzahlungen als Treiber

Diese Motion oder die Initiative der Jungfreisinnigen sind Beispiele für unzählige redliche Bemühungen politischer Gruppierungen, das Staatswachstum in den Griff zu bekommen. Doch selbst dort, wo griffige Instrumente wie etwa Schuldenbremsen tatsächlich beschlossen wurden und wirken, wächst der Staatsapparat unaufhaltsam. Weil Politiker eben auch nur Menschen sind und gerne auch Geld ausgeben – selbstverständlich nur dann, wenn es wirklich wichtig ist. Oder wenn es irgendwie systemimmanent ist: Die grössten Treiber des Staatswachstums sind Transferzahlungen, die Abgeltung von Leistungen im Sinne der Res publica. Typischerweise müssen etwa die Kantone immer tiefer in die Tasche greifen, um das Gesundheitswesen und insbesondere die Spitäler zu finanzieren.

In den vier Ostschweizer Kantonen St.Gallen, Thurgau, Appenzell Ausserrhoden und Appenzell Innerrhoden zeigen Statistiken vor allem eines: Der Staat ist über die Jahre enorm gewachsen. Daher ist durchaus auch die Verwaltung üppiger besetzt als noch zur Jahrtausendwende; doch die Kantone haben vor allem ihre Rolle als Finanzierer gesellschaftlicher Leistungen massiv ausgedehnt.

Das Volk hat immer recht ...

Im Volksmund sind einfache Erkenntnisse tiefverankert. «Man soll das Fell des Bären nicht verteilen, bevor er erlegt ist», heisst es im Sprichwort. Viele KMU sind stolz darauf, Investitionen aus dem eigenen Kässeli zu stemmen oder zumindest mit den durch die Investition absehbaren Erträgen zu finanzieren.

Für einen anderen Lebensbereich gilt diese banale Regel nicht: Für die Politik. Um nicht missverstanden zu werden: Die mehr oder weniger direkte Demokratie föderalen schweizerischen Zuschnitts ist mangels nur halbwegs akzeptabler Alternativen die vernünftigste und beste Staatsform für unser Land. Auch wenn die Regel «das Volk hat immer recht» den basalen Erkenntnissen des Volksmunds gerne widerspricht. Exemplarisches Beispiel: Die 13. AHV-Rente. Hier wurde ein Bärenfell verteilt, ohne dass der Bär überhaupt schon gesichtet wurde.

Und so läuft es wie so oft: Die Politik macht Versprechungen und nimmt vom Volk gerne Bestellungen entgegen, verschweigt aber, wer dafür bezahlen soll. Am Schluss ist das Volk selbst der Bär, der sich gnädigst in einen zerfetzten Teil seines eigenen Fells kuscheln darf. Die Rechnung bekommen die Steuerzahler, die Konsumenten, weil die Mehrwertsteuer für allerlei Begehrlichkeiten herhalten muss, und die Arbeitnehmer, denen stetig mehr vom Lohn abgezackt wird.

Teurer Interessenausgleich

Dieser Mechanismus ist nicht gottgegeben, er wird von Politikern in Schwung gehalten, die wir gewählt haben und die nun nach bestem Wissen und Gewissen sowie mit selbstloser Unterstützung durch unzählige Lobbys versuchen, unsere Wünsche zu erfüllen. Eigentlich wäre unsere Konsens-, Kompromiss- und Kuhhandeldemokratie darauf angelegt, die verschiedenen Interessen auszugleichen; in der Praxis sieht es mehr danach aus, dass die verschiedenen Begehrlichkeiten fröhlich kumuliert werden. Allen ein bisschen ergibt in der Summe erschreckend viel.

Wer mit dem Zeigefinger auf Schuldige weisen möchte, darf dies tun – und fängt am besten vor dem Spiegel damit an. Wir alle haben unsere Erwartungen, was der Staat auf allen Ebenen gefälligst zu bieten hat. Die Politiker als Treuhänder unserer Wünsche in Parlamenten und Exekutiven verhalten sich entsprechend und wagen sich auch bei «einschneidenden Sparprogrammen» nicht einmal in die Nähe des Eingemachten.

Alles ist Anlass für neue Stellen

Der wohl fundamentalste Unterschied zwischen der Privatwirtschaft und jeder öffentlichen Verwaltung zeigt sich beim Kreieren neuer Stellen. Im KMU bekommt eine Abteilungsleiterin eine zusätzliche, substanzielle Aufgabe, gleichzeitig hat sie den Auftrag auf dem Pult, künftig zwei Kollegen einzusparen. Die Verwaltung nimmt jede Neuerung zum Anlass, den Personaletat auszudehnen.

Ein Unternehmen muss wirtschaftlich denken und jede einzelne Tätigkeit auf ihre Notwendigkeit hin überprüfen. Und jede Tätigkeit muss im Laufe der Zeit sowohl effizienter als auch besser ausgeübt werden. Sonst macht das die Konkurrenz und man ist weg vom Fenster. Der Staat hat – richtigerweise – keine Konkurrenz.

Ein Lackmustest wird die Einführung der Individualbesteuerung. Nachdem sich die Verwaltung auf allen drei

Staatsebenen erfolglos gegen die vernünftige Regelung wehrte, trötelt sie und weist darauf hin, dass nun schweizweit Tausende neuer Stellen nötig seien. Sprich: Die kleinen und grossen Steuerverwaltungen sind nicht in der Lage, mit dem jetzigen Personaletat innert sechs (!) Jahren eine neue Systematik einzuführen. Ein privates Unternehmen, das so denken würde, wäre schon längst Konkurs gegangen. Ja: Die Zahl der zusätzlichen Dossiers nach 2032 steigt wohl kurzfristig an, doch bei Scheidungen (Scheidungsrate Schweiz: 40 Prozent) und einer zweiten oder dritten Ehe stellen sich auch wieder Effizienzgewinne ein. Und ganz nebenbei: Vielleicht erreicht bis 2032 ja auch die Digitalisierung oder gar die KI die öffentlichen Verwaltungen?

Transferzahlungen treiben das Staatswachstum am stärksten.

Wir freuen uns auf die Schlagzeile «Kanton baut überflüssige Stellen ab». Doch wir ahnen, dass die zusätzlichen Staatsangestellten weiterhin gebraucht werden. Vermutlich für zusätzliche Aufgaben, die von der Politik beschlossen wurden.

Text: Philipp Landmark

Bild: KI/Michelle Hadur

Anzeige

Konzert und Theater St. Gallen

Hoffmanns

Erzählungen

Oper von Jacques Offenbach

ab 12.9.

Grosses Haus

konzertundtheater.ch

Transferausgaben befeuern das Staatswachstum

Die Kantone St.Gallen, Thurgau, Appenzell Ausserrhoden und Appenzell Innerrhoden geben heute deutlich mehr Geld aus als vor 25 Jahren. Gleichzeitig hat sich verändert, wofür die Kantone ihr Geld ausgeben: Transfers gewinnen stark an Bedeutung, während der Anteil der Personalausgaben sinkt.



Der Staat ist grösser geworden. Zwischen 2000 und 2024 sind die Ausgaben der vier Ostschweizer Kantone teilweise massiv gestiegen. Im Thurgau betrug das nominale Wachstum 89 Prozent, in Appenzell Ausserrhoden 72 Prozent und in Appenzell Innerrhoden 71 Prozent. St.Gallen kommt auf ein Plus von 56 Prozent.

Diese Daten sind den umfangreichen Statistiken der Eidgenössischen Finanzverwaltung zu entnehmen. Aus Gründen der Vergleichbarkeit wurden nur diese Datensätze analysiert, insbesondere die Zahlen ab 2008 bis 2023.

Die staatlichen Ausgaben wachsen deutlich stärker als die Bevölkerungszahl.

Berücksichtigen muss man freilich, dass im letzten Vierteljahrhundert die Bevölkerung gewachsen ist und die Preise gestiegen sind. Wird die Entwicklung mit dem Landesindex der Konsumentenpreise bereinigt, schrumpft das Wachstum deutlich. Aber es zeigt sich nach wie vor ein augenfälliges Wachstum. Für St.Gallen bleiben zwischen 2000 und 2024 real rund 35 Prozent. Im Thurgau sind es 64 Prozent, in Appenzell Ausserrhoden 49 Prozent und in Appenzell Innerrhoden 48 Prozent. Die Inflation erklärt einen erheblichen Teil des nominalen Anstiegs, es bleibt aber auch so ein beachtlicher Anstieg.

St.Gallen wächst am wenigsten

Aussagekräftiger ist allerdings die Entwicklung der Ausgaben pro Einwohner. Wächst die Bevölkerung, wachsen die Ausgaben auch, weil die gleichen Leistungen für mehr Menschen angeboten werden müssen.

Inflationsbereinigt und pro Einwohner gerechnet, sind die kantonalen Ausgaben in St.Gallen seit 2000 um rund 12,5 Prozent gestiegen. Im Thurgau, wo nominal mit einem Ausgabenplus von fast 90 Prozent scheinbar das grösste Staatswachstum registriert wird, beträgt das Plus pro Kopf betrachtet 24,5 Prozent. Appenzell Innerrhoden kommt auf 32,9 Prozent. Am stärksten ist das Wachstum in Appenzell Ausserrhoden: Dort sind die realen Ausgaben pro Einwohner um rund 40,6 Prozent gestiegen.

Verwaltung ist nicht der grösste Treiber

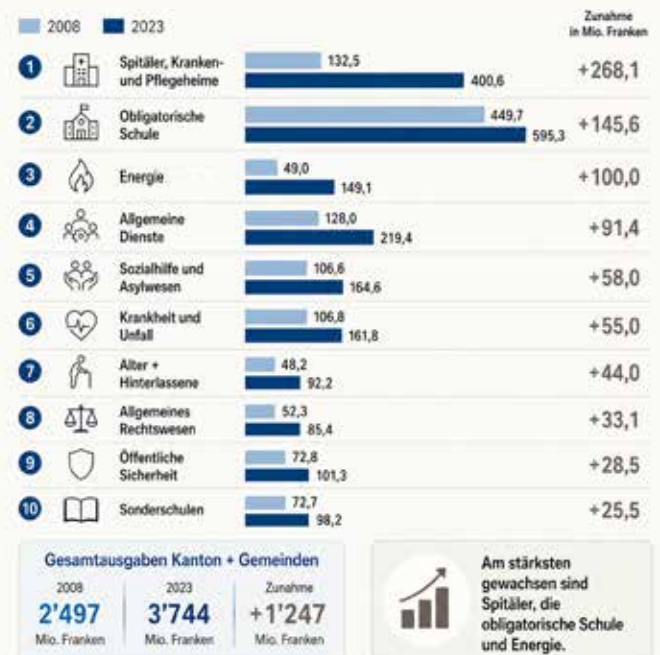
Ein Blick auf die Ausgabenstruktur des Kantons St.Gallen zeigt eine deutliche Verschiebung. Im Jahr 2000 entfielen 25,9 Prozent der Gesamtausgaben auf Personal. 2024 waren es noch 20,4 Prozent. Der Anteil der Investitionen sank von 14,8 auf 4,6 Prozent. Gleichzeitig explodierte der Anteil der Transferausgaben: von 43,4 Prozent im Jahr 2000 auf 62 Prozent im Jahr 2024.

Die kantonalen Ausgaben sind also nicht einfach gewachsen, weil immer mehr Menschen in der Verwaltung beschäftigt werden. Die Personalausgaben verlieren aber innerhalb des gesamten Staatshaushalts an Gewicht – auch wenn die Personalkosten absolut betrachtet zunehmen, nehmen andere Ausgaben noch deutlich mehr zu.

Ausgabenwachstum in St.Gallen



Ausgabenwachstum im Thurgau



Ihr Seminar im «Säntis – das Hotel»

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



Wir beraten Sie gerne!

Halbtagespauschale inkl. Verpflegung
ab CHF 77.00 pro Person

Tagespauschale inkl. Verpflegung
ab CHF 92.00 pro Person



Staat finanziert immer mehr Leistungen

Aus dem grossen Topf der Transferleistungen werden unter anderem Beiträge an Gemeinden und Institutionen, Leistungen im Gesundheits- und Sozialbereich, Pflege, Ergänzungsleistungen, Prämienverbilligungen, Beiträge an Bildungsinstitutionen sowie weitere Verbund- und Ausgleichsleistungen be-
rappt. Vieles davon sind Leistungen, die der Kanton nicht selbst als Arbeitgeber erbringt, sondern finanziert oder mitfinanziert.

Der Kanton wird zunehmend zum Finanzierer von Leistungen, die in einem komplexen Geflecht zwischen Bund, Kantonen, Gemeinden, Sozialversicherungen, Gesundheitsinstitutionen und weiteren Trägern erbracht werden.

Der Kanton erbringt immer weniger selbst und finanziert dafür immer mehr Leistungen mit.

Hin und Her mit Gemeinden

Der Staat umfasst selbstverständlich alle drei Ebenen, den Bund über den Kantonen und die Gemeinden darunter. Insbesondere Kantone und Gemeinden lösen Aufgaben gemeinsam oder delegieren sie mit einer Abgeltung, die Finanzflüsse zwischen Kantonen und Gemeinden sind ein munteres Geben und Nehmen.

Statistiken der Eidgenössischen Finanzverwaltung lassen ab dem Rechnungsjahr 2008 (als das Modell der Finanzstatistik angepasst wurde) bis 2023 einen summarischen und vergleichbaren Blick auf die ganze Schweiz zu: 2008 haben die Kantone den Gemeinden 5,32 Milliarden zugewendet, 2023 waren es 7,42 Milliarden, also 2,1 Milliarden mehr. Umgekehrt zahlten die Gemeinden 2008 noch 5,3 Milliarden, 2023 aber bereits 8,31 Milliarden, fast 3,02 Milliarden mehr.

In den Grafiken zum Staatswachstum der vier Ostschweizer Kantone werden die konsolidierten Zahlen verwendet: Die Transfers zwischen Kantonen und Gemeinden wurden rausgerechnet, die Summe steht für den jeweiligen Kanton inklusive Gemeinden.

Ausgaben wachsen schneller als Bevölkerung

Dieser Aufwand stieg beträchtlich. Die Gesamtausgaben von 7,3 Milliarden des Kantons St.Gallen beispielsweise bedeuten ein Wachstum von 37,8 Prozent innert 15 Jahren. Im Thurgau beläuft sich der Anstieg auf fast 50 Prozent, in Appenzell Ausserrhoden liegt der Wert bei 37,6 Prozent, in Appenzell Innerrhoden bei 45,2 Prozent.

Diese Werte sind überall deutlich höher als das Bevölkerungswachstum in der Vergleichsperiode seit 2008. 2023 zählte St.Gallen 535'114 Personen, was einer Zunahme von 13,6 Prozent entspricht. Der Thurgau ist mit 292'951 Personen immerhin um 21,1 Prozent gewachsen, Appenzell Ausserrhoden mit 56'600 um 5,8 Prozent, Appenzell Innerrhoden mit 16'700 um 6,7 Prozent.

Schulden abgebaut

Trotz wachsender Ausgaben hat sich die Finanzlage der Ostschweizer Kantone verbessert. In St.Gallen sank die Netto-

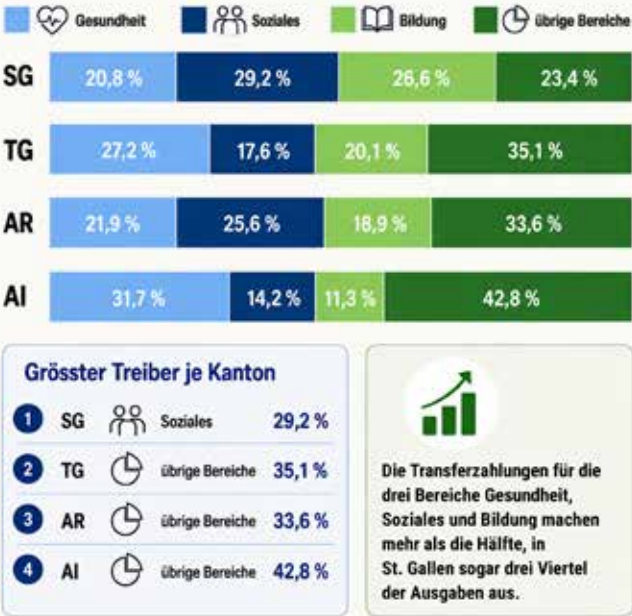
Ausgabenwachstum in Appenzell Ausserrhoden



Ausgabenwachstum in Appenzell Innerrhoden



Treiber Ausgabenwachstum 2008 bis 2023



schuld pro Einwohner von 1236 Franken auf minus 741 Franken. Der Kanton wechselte damit von einer Nettoschuld zu einem Nettovermögen.

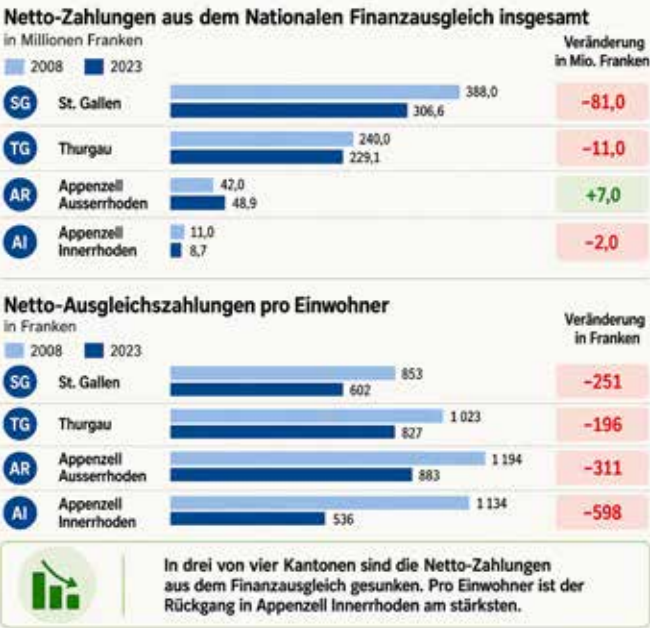
Noch deutlicher ist die Entwicklung in Appenzell Innerrhoden. Aus einer Nettoschuld von 1831 Franken pro Einwohner wurde ein Nettovermögen von 4239 Franken. Das entspricht einer Verbesserung von mehr als 6000 Franken pro Kopf. Auch der Thurgau konnte seine Nettoschuld deutlich reduzieren: von 3981 auf 2131 Franken pro Einwohner. In Appenzell Ausserrhoden fiel sie von 1391 auf 951 Franken.

Unterschiedliche Entwicklung

Der Vergleich der vier Kantone in der engeren Ostschweiz zeigt unterschiedliche Entwicklungen im letzten Vierteljahrhundert. St.Gallen hat nominal das geringste Wachstum. Auch real pro Einwohner ist der Anstieg mit rund 13 Prozent am kleinsten. Gleichzeitig hat sich die Vermögenslage stark verbessert. Der Thurgau weist dagegen mit 89 Prozent das höchste nominale Ausgabenwachstum auf. Nur ein Teil davon lässt sich mit der Bevölkerungsentwicklung erklären. Dennoch bleibt auch nach Bereinigung um Inflation und Bevölkerung ein deutlicher Anstieg.

Appenzell Ausserrhoden ist der Sonderfall bei der Pro-Kopf-Betrachtung. Die Bevölkerung ist vergleichsweise wenig gewachsen, während die realen Ausgaben pro Einwohner um mehr als 40 Prozent zulegten. Hier ist der staatliche Ausbau damit am deutlichsten sichtbar. Appenzell Innerrhoden wiederum verbindet hohe reale Ausgabensteigerungen mit einer aussergewöhnlich starken Verbesserung der Vermögensposition. Der Kanton gibt heute deutlich mehr aus, steht finanziell aber wesentlich besser da als vor einem Vierteljahrhundert.

Sinkender Finanzausgleich



Die vier Ostschweizer Kantone bleiben im nationalen Finanzausgleich Netto-Empfänger.

Ostschweizer Netto-Empfänger

Ein eigener komplexer Bereich an Transferzahlungen ist der Nationale Finanzausgleich. Hier sind die vier Ostschweizer Kantone unter verschiedenen Titeln beachtliche Netto-Empfänger. In der Periode 2008 bis 2023 ist der Pro-Kopf-Anteil am freundeidgenössischen Umverteilungsmechanismus gesunken, inzwischen dürfte z. B. St.Gallen für 2026 wieder einen deutlich grösseren Zustupf erhalten.

Die Ostschweiz liegt punkto Finanzkraft nach wie vor klar unter dem Schweizer Durchschnitt.

Neu aufgestellt und klar fokussiert

Vorstellung Führungsteam, Teil 2

Seit der Fusion – aus 3 wurde 1 – mit den Generalagenturen St. Gallen und Wil per 1. Januar 2025 haben wir bei der Zurich Generalagentur Alex Pfister AG viele spannende Veränderungen angestossen und umgesetzt. Für unsere Kundinnen und Kunden in den Regionen St. Gallen, Fürstenland, Toggenburg, Appenzellerland, Rorschach und Rheintal sind wir weiterhin engagiert und zuverlässig präsent.

Unsere Geschäftsleitung und das Kader setzen sich aus erfahrenen und innovativen Mitarbeitenden zusammen, die gemeinsam frische Impulse ins Team bringen. Wir stellen Ihnen im zweiten Teil unserer Serie weitere Mitglieder der Geschäftsleitung und des Kaders näher vor.

Mario Ammann (56 Jahre)

Leiter Standort Wattwil, Mitglied des Kaders

Mit 25 Jahren Erfahrung in der Versicherungsbranche leitet Mario Ammann den Standort Wattwil und trägt die Verantwortung für die Region Toggenburg. Die Umsetzung der Strategie, die Weiterentwicklung des Geschäfts und die Nähe zu den Kundinnen und Kunden prägen sein tägliches Handeln. Neue Energie und Inspiration findet er in der Natur, insbesondere in der Verbindung mit dem Element Wasser.

Chiara Di Fiore (25 Jahre)

Teamleiterin Kundendienst, Mitglied des Kaders

Chiara Di Fiore begann ihre Laufbahn mit einer Versicherungslehre bei der Generalagentur Alex Pfister AG. Sie hat einige Jahre Berufserfahrung gesammelt und sich fachlich weitergebildet. Heute leitet sie den Kundendienst Rheintal und Rorschach. Besonders viel Freude bereiten ihr die Zusammenarbeit mit ihren Kolleginnen und Kollegen sowie der direkte Kundenkontakt. In ihrer Freizeit entspannt sie sich beim Lesen sowie beim Sport und geniesst Zeit mit Freunden und Familie.

Patrick Wolfschläger (45 Jahre)

Leiter Vertrieb, Stellvertretender Generalagent

Patrick Wolfschläger ist seit 20 Jahren bei Zurich tätig. Nach Stationen im Aussendienst, Account Management und als Performance Manager verfügt er über umfassende Erfahrung in unterschiedlichen Vertriebsfunktionen. Heute verantwortet er als Leiter Vertrieb den gesamten Sales-Bereich der Generalagentur. Privat stehen Familie, Fussball und Reisen für ihn im Mittelpunkt.

Patrick Walser (33 Jahre)

Verkaufsleiter, Mitglied des Kaders

Seit 2018 bringt Patrick Walser sein Fachwissen als ausgebildeter Finanzplaner ein. Er begleitet ein eingespieltes Team von zehn Beratern im Rheintal und Appenzellerland. Gemeinsam sorgen sie dafür, dass unsere Kunden in den Bereichen Versicherung, Vorsorge und Anlagen persönlich und kompetent begleitet werden. Ausgleich findet Patrick beim Tennis, beim Skifahren und auf Reisen.

Eddy Kisslig (40 Jahre)

Leiter Firmenkunden, Mitglied der Geschäftsleitung

Eddy Kisslig verantwortet das Firmenkundengeschäft der Zurich, Generalagentur Alex Pfister AG. Zusammen mit seinem Team erarbeitet er nachhaltige Lösungen für unsere Firmenkunden. Der persönliche Austausch ist ihm besonders wichtig – am liebsten direkt beim Kunden vor Ort, ob auf der Baustelle oder im Büro. In der Freizeit ist Eddy zu Fuss oder auf dem Bike unterwegs in unserer wunderbaren Region.

Zurich, Generalagentur Alex Pfister AG
(von links nach rechts):

Alex Pfister, Mario Ammann,
Chiara Di Fiore, Patrick Wolfschläger,
Patrick Walser und Eddy Kisslig



**Zurich,
Generalagentur
Alex Pfister AG**
zurich.ch/pfister

25. Ostschweizer
Technologiesymposium
An der preXcon in St. Gallen



PRODUKTION NEU DENKEN

Schnell. Smart. Nachhaltig.

DONNERSTAG, 5. NOVEMBER 2026

Fachreferate | Networking | Marktplatz

Jetzt Tickets
kostenlos sichern

technologiesymposium.ch



HANDWERK MACHT EINDRUCK.

ECHTE DRUCKKUNST.
REGIONAL.
PERSÖNLICH. ZUVERLÄSSIG.



JETZT SCANNEN.
EINDRUCK MACHEN.

OSTSCHWEIZ DRUCK

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

W+P Engineering Campus: Aus Nachbarn werden Partner

Im Wiler Titlisquartier entsteht derzeit ein neues Zentrum für die Bau- und Ingenieurbranche: Der W+P Engineering Campus bringt rund 300 Arbeitsplätze an einem Ort zusammen. Was als Eigenbedarf der W+P Weber und Partner begann, wächst zu einem branchenspezifischen Ökosystem.

Als die Räumlichkeiten der W+P Weber und Partner AG an Grenzen stiessen, stand primär die Suche nach neuem Eigenraum im Vordergrund. Doch die Ankündigung eines Neubaus löste eine Dynamik aus: Aus dem Willensakt eines einzelnen Unternehmens entwickelte sich rasch das Interesse langjähriger Partnerbetriebe aus dem direkten Umfeld. Für Christian Senn, Geschäftsführer der W+P Immobilien AG, war dies der Auslöser, das Projekt strategisch neu zu skalieren. Statt ein klassisches Renditeobjekt mit beliebigen Mieterstrukturen zu realisieren, reifte die Idee eines fachlich fokussierten Ingenieur-Campus. Der Grundgedanke: Die Komplexität heutiger Bau-, Planungs- und Logistikprojekte erfordert eine Vernetzung, die über reine Projektallianzen hinausgeht. Wenn Fachkompetenzen räumlich verdichtet werden, verkürzen sich nicht nur die Wege, sondern auch die Reaktionszeiten in der Projektabwicklung.

Branchencluster statt anonymer Büromarkt

Mit W+P Weber und Partner, GEOINFO, avaris/IT sowie der Wälli AG Ingenieure stehen die Ankermieter bereits fest. Sie decken Kernbereiche wie Bau- und Logistikplanung, Vermessung, Geoinformation und IT ab. Dass sich hier Unternehmen ansiedeln, die bereits etablierte Arbeitsbeziehungen pflegen, ist Teil des Konzepts. Dieser Fokus setzt sich auch bei der Vergabe der verbleibenden Flächen fort: Im Erdgeschoss sowie im zweiten Obergeschoss von Haus B stehen noch rund 800 Quadratmeter zur Verfügung. Gesucht wird nicht der erstbeste Mieter, sondern gezielt die Ergänzung für das bestehende Ökosystem, etwa aus den Bereichen HLKS-Gebäudetechnik oder dem Bau- und Immobilienrecht.



Nachhaltige Bauweise und klare Standortwahl

Architektonisch setzt die Überbauung auf Nachhaltigkeit und Substanz: Die drei Baukörper werden als energieeffiziente Hybridbauten mit Holztragwerk, vorgefertigten Elementen und einer prägenden Klinkerfassade realisiert. Die Energieversorgung sichern Erdsonden und Photovoltaik. Der zeitliche Rahmen steht: Nach dem Start der Baumeisterarbeiten im September 2026 soll Haus A bis Juni 2027 bezugsbereit sein, die Häuser B und C folgen im Herbst 2027.

Mit der Lage direkt an der Bahnlinie St.Gallen-Zürich und nahe der Autobahn A1 ist das Areal nicht nur verkehrstechnisch optimal angebunden, sondern setzt auch städtebaulich ein Signal am Wiler Stadteingang. Der Campus versteht sich damit auch als Bekenntnis zum Wirtschaftsraum Wil und als Antwort auf die Frage, wie moderne Arbeitswelten ausserhalb der Grosszentren attraktiv gestaltet werden können.



W+P Weber und Partner AG

Titlisstrasse 9
9500 Wil SG

Tel. +41 71 929 90 40
info@wpag.ch

wpag.ch



«Staatsbeiträge galoppieren weiter davon»



Bruno Dudli aus Sonnenthal in Oberbüren ist seit 2014 Mitglied des St. Galler Kantonsrats. Beruflich arbeitet er als Transportversicherer.

Seit 2014 gehört Bruno Dudli der SVP-Fraktion im St.Galler Kantonsrat an, und seither hat er ein Auge auf das Staatswachstum. Besonders die steigenden Staatsbeiträge und die zunehmenden Ausgaben bereiten ihm Sorgen.

Dass der Kanton St.Gallen stetig mehr ausgibt und die Staats-tätigkeit steigt, scheint ein Naturgesetz zu sein. «Vielleicht auch, weil ein Staat – im Gegensatz zur Privatwirtschaft – nicht so einfach pleitegehen kann», sinniert Bruno Dudli. Für den 54-Jährigen aus Sonnental (Gemeinde Oberbüren) gibt es aber einen weiteren wichtigen Aspekt: «Die politischen Entscheidungsträger müssen für ihre Beschlüsse nicht mit dem eigenen Portemonnaie geradestehen.»

Dass die meisten politischen Gruppierungen bei ihrer Tätigkeit auch ihre jeweilige Klientel im Auge haben, ist für den SVP-Kantonsrat einerseits menschlich, «andererseits dürfte es nicht geschehen, denn alle Entscheidungsträger sollten Verantwortung für das Gemeinwesen als Ganzes übernehmen».

Wo genau der Staat wächst, ist für Bruno Dudli ebenfalls keine Überraschung: Besonders dynamisch entwickeln sich die Staatsbeiträge, der Personalaufwand sowie die Kosten für Informatik und Digitalisierung. Auf Departementsebene fallen insbesondere das Gesundheits- und das Bildungsdepartement auf, teilweise auch das Departement des Innern, «wegen steigender Gesundheitskosten, höherer Bildungsausgaben und mehr sozialer Leistungen».

Die Rechnung 2025 liefert dazu konkrete Zahlen: Die Staatsbeiträge stiegen gegenüber 2024 um 120,3 Millionen Franken oder 4,6 Prozent auf 2714,5 Millionen. Der Personalaufwand erhöhte sich um 2,3 Prozent auf 836,9 Millionen. Beim Informatikaufwand der Erfolgsrechnung ohne Abschreibungen betrug der Zuwachs sieben Millionen auf 85,2 Millionen Franken.

«Ohne diese Zahlungen wäre der Kanton St.Gallen in einer gehörigen finanziellen Schieflage.»

Angewiesen auf Finanzausgleich

Bruno Dudli attestiert, dass der Kanton St.Gallen zwar nicht reich sei, «aber vergleichsweise ordentlich geführt». Im interkantonalen Vergleich bewege sich der Kanton finanzpolitisch eher im oberen Mittelfeld bis im guten Bereich, wie er sagt: «Deutlich solider als manche Westschweizer Kantone oder andere hochverschuldete Kantone – allerdings auch weit entfernt von der komfortablen Ausgangslage finanzstarker Zentralschweizer Kantone.»

Für den SVP-Kantonsrat kommt es nicht in Frage, sich mit Kantonen zu vergleichen, die finanziell noch schlechter dastehen; das hätte eine Nivellierung nach unten zur Folge.

Zumal St.Gallen als ein ressourcenschwacher Kanton gilt, der «happige Zuschüsse» im Nationalen Finanzausgleich erhält. «Ohne diese Zahlungen wäre der Kanton St.Gallen in einer gehörigen finanziellen Schieflage», erklärt Dudli. «Aber wen interessiert das? Den Kantonsrat interessiert das nicht, und auch die Regierung hat auf meine wiederholten Hinweise lediglich genervt reagiert.»

«Dem stehen Effizienzsteigerungen und Einsparungen von sagenhaften 0 Franken gegenüber.»

Wie stark der Finanzausgleich ins Gewicht fällt, zeigen die Bundeszahlen: 2026 erhält St.Gallen netto 495,8 Millionen Franken. Für 2027 stellt die Eidgenössische Finanzverwaltung nach ihren provisorischen Berechnungen 586,8 Millionen in Aussicht, rund 90,9 Millionen mehr. Gleichzeitig sinkt der Ressourcenindex von 78,5 auf 76,8 Punkte. Der Schweizer Durchschnitt liegt bei 100; die endgültige Festsetzung der Beiträge steht noch aus.

Die Rechnung zeigt allerdings auch die andere Seite: 2025 erzielte St.Gallen einen operativen Überschuss von 10,2 Millionen Franken, rund 200 Millionen mehr als budgetiert. Höhere Steuererträge und eine grössere Nationalbankausschüttung trugen dazu bei. Der bereinigte Aufwand nahm dennoch um 162,7 Millionen Franken oder 3,7 Prozent zu. Die Regierung hält deshalb fest, dass die Staatsquote erneut gestiegen ist.

Wachsende Staatsbeiträge

Kaum im kantonalen Parlament, reichte Bruno Dudli 2015 eine einfache Anfrage zur «Entwicklung der Arbeitsverhältnisse der kantonalen Staatsangestellten» ein, zog sie aber wenige Tage später zurück. Neben dem steten Wachstum der Verwaltung beschäftigt ihn insbesondere der Anstieg der Staatsbeiträge. 2024 folgte die SVP-Motion «Überwachung und Steuerung der Staatsbeiträge». «Damit habe ich darauf reagiert, dass bereits seit mehr als zehn Jahren Wasser gepredigt, aber dann doch Wein getrunken wird.»

In den Aufgaben- und Finanzplänen würden ähnliche finanzpolitische Ziele formuliert: Die Staatsquote solle nicht weiter steigen. Neue Aufgaben sollten nach Möglichkeit durch Effizienzsteigerungen oder Einsparungen bei bestehenden Aufgaben finanziert werden. Dadurch sollten Spielräume für neue Entwicklungsschwerpunkte entstehen.

Staatsbeiträge sind dabei nicht mit Verwaltungskosten gleichzusetzen: In der Rechnung 2025 entfielen allein auf die innerkantonale Hospitalisation 22,8 Millionen Franken



Die LEADER-Themenspecials: Gebündeltes Wissen zur Aktualität

Ob Digitalisierung und IT (east#digital), Energie und Umwelt (Fokus Energie), Kulinarik und Gaumenfreuden (Genuss-LEADER), Medizin und Gesundheit (Fokus Gesundheit), Wohnen und Leben (ImmoPuls), Investieren und Anlegen (invest@SG, invest@TG), Mobilität und Verkehr (Fokus Mobilität) oder Personen und Persönlichkeiten (who's who der Ostschweiz): Die LEADER-Themenspecials bieten fokussierte Einsichten zu aktuellen Fragen – immer aus der Ostschweizer Perspektive.

www.leaderdigital.ch/specials.html

LEADER LEADER SPECIAL

Mehrkosten, auf Ergänzungsleistungen 16,3 Millionen und auf Sonderschulen zehn Millionen. Zudem ist zwischen Brutto- und Nettobelastung zu unterscheiden: Bei der Prämienverbilligung stiegen die Beiträge brutto um 11,2 Millionen, während der Nettoaufwand nach Anrechnung der Bundesmittel um 1,8 Millionen sank.

Von den wiederholten Beteuerungen in unzähligen Botschaften der Regierung hält Bruno Dudli nicht mehr viel: «Ich habe die Gesetzes-Botschaften zwischen 2014 und 2024 hinsichtlich Effizienzsteigerungen und Einsparungen in bestehenden Aufgabengebieten konsultiert. Summa summarum belaufen sich die finanziellen Auswirkungen all dieser Geschäfte auf gut 200 Millionen Franken, ein Grossteil davon jährlich wiederkehrend. Dem stehen nicht quantifizierbare Effizienzsteigerungen und Einsparungen in der Gesamtgrössenordnung von sagenhaften 0 Franken gegenüber.»

«Der Staat wächst, aber niemand muss dafür mit dem eigenen Portemonnaie geradestehen.»

Falscher Absender

Auf diesen Missstand hat Dudli zuletzt beim Kantonsratsbeschluss über das Entlastungspaket 2026 hingewiesen. «Aber das interessiert die Mehrheit des Kantonsrats nicht; man wurstelt einfach weiter.»

Beschlossen sind inzwischen konkrete Entlastungen, jedoch grossmehrheitlich ausserhalb des Bereichs Staatsbeiträge: Das Ende 2025 verabschiedete Entlastungspaket soll den Haushalt 2026 um 84 Millionen Franken entlasten; bis 2029 steigt die jährliche Wirkung auf 184 Millionen. Zusätzlich muss die Regierung mit dem Budget 2027 weitere Massnahmen von 60 Millionen Franken mit Wirkung bis 2028 vorlegen. Zusammen mit den Gemeinden ist innert drei Jahren auch eine umfassende Aufgaben- und Verzichtsplanung zu erarbeiten.

Am 4. Juni 2024 wurde die Motion im eigentlich klar bürgerlich dominierten Kantonsrat mit 69 gegen 41 Stimmen abgelehnt. Dudli vermutet, dass sein Vorstoss den «falschen Absender» hatte und deshalb von anderen bürgerlichen Fraktionen nicht unterstützt wurde. «Der Kantonsrat machte es sich einfach und verwies auf die seinerzeit laufenden Aktivitäten der Finanzkommission», erinnert sich Bruno Dudli. «Das Resultat kennen wir inzwischen: Die Staatsbeiträge galoppieren weiter davon.»

«Das interessiert den Kantonsrat nicht; man wurstelt einfach weiter.»

Text: Patrick Stämpfli
Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Bevor der Alltag wieder übernimmt

Die Sommerferien sind vorbei. Die Kalender füllen sich, Projekte nehmen wieder Fahrt auf und das Tagesgeschäft fordert die volle Aufmerksamkeit. Was dabei schnell wieder verloren geht, ist der Raum für jene Fragen, die nicht dringend erscheinen, aber für die Zukunft entscheidend sind.



Die eigene Nachfolge gehört dazu. Sie lässt sich erstaunlich gut vertagen: Dieses Jahr ist zu viel los, nächstes Jahr steht ein wichtiges Projekt an und eigentlich läuft ja alles gut. So vergehen Jahre, bis aus einem langfristigen Thema plötzlich eine dringende Aufgabe wird.

Dabei beginnt die Nachfolge – oder umfassender gedacht das Generationen-Management – nicht mit einem Kaufvertrag oder mit der Frage nach dem Unternehmenswert. Sie beginnt beim Unternehmer selbst: Wie soll mein Leben in fünf Jahren aussehen? Welche Rolle möchte ich dann im Unternehmen spielen? Was möchte ich an wen weitergeben und was kann ich loslassen? Diese Fragen brauchen Raum. Denn bevor über Strukturen, Beteiligungen oder mögliche Nachfolger gesprochen wird, sollte Klarheit über die eigenen Vorstellungen bestehen.

Die Nachfolge umfasst mehr als auf den ersten Blick ersichtlich: Person, Familie, Vermögen und Unternehmen. Entscheidungen auf einer Ebene haben fast immer Auswirkungen auf die anderen. Wer diese Zusammenhänge früh ordnet, schafft nicht nur Klarheit für sich selbst, sondern auch für Familie, Mitarbeitende und mögliche Nachfolgende.

Doch Nachdenken reicht nicht; aus persönlichen Fragen müssen Gespräche entstehen, aus Gesprächen Entscheidungen und aus Entscheidungen ein strukturierter Prozess. Darin liegt die Aufgabe eines Generationen-Managements: die Zukunft nicht erst dann zu gestalten, wenn der Handlungsdruck bereits da ist.

Der Alltag wird in den kommenden Monaten kaum ruhiger werden. Die entscheidende Frage ist deshalb nicht, wann der richtige Zeitpunkt für die Nachfolge kommt. Sondern wann wir uns Zeit dafür nehmen.

Heini O. Seger, Associate Partner Continuum AG

Für weitere starke Worte: www.continuum.ch

Chery kommt in die Ostschweiz

Moderne Antriebe, viel Komfort und ein Gespür für die Bedürfnisse von Familien: Chery steht für die Innovationsfreude der chinesischen Autoindustrie.

1997 in Wuhu gegründet, setzte Chery früh auf eigene Forschung und Entwicklung: Zunächst standen Motoren im Mittelpunkt, später folgten komplette Fahrzeuge. Bereits 2001 wurden die ersten Chery-Autos exportiert; heute ist die Marke in mehr als 120 Ländern und Regionen vertreten und begleitet über 4,5 Millionen Kunden in ihrem mobilen Alltag.

International bekannt geworden ist Chery vor allem mit der SUV-Baureihe Tiggo. Dazu kommen die Limousinen der Arrizo-Reihe und der Pickup Himla. Für 2026 und 2027 hat der Hersteller 13 wichtige neue Modelle angekündigt. Das Angebot soll Benzin, Mildhybride, Hybride und batterieelektrische Fahrzeuge umfassen. Diese Vielfalt erlaubt es, unterschiedliche Fahrgewohnheiten und Bedürfnisse zu berücksichtigen: vom täglichen Arbeitsweg bis zur Ferienreise mit der ganzen Familie.

Hybridtechnik für den Familienalltag

Unter der Bezeichnung «Chery Super Hybrid» verbindet der Hersteller Verbrennungs- sowie Elektroantrieb und verbindet damit hohe Reichweiten mit niedrigem Verbrauch. Plug-in-Hybride ermöglichen es, viele Alltagsstrecken bei regelmässigem Laden elektrisch zurückzulegen und auf längeren Reisen flexibel zu bleiben. Parallel entwickelt Chery Software, Assistenzsysteme und vernetzte Funktionen weiter, die im Alltag unterstützen und den Fahrkomfort erhöhen sollen.

«Chery verbindet moderne Antriebe mit Komfort und Familienfreundlichkeit.»

Mit dem 2026 eingeführten Leitgedanken «For Family» richtet Chery seine Modelle konsequent auf die Bedürfnisse von Familien aus. Sicherheit, grosszügige Platzverhältnisse und moderne Technologie werden so für viele Menschen zugänglich. Bis 2030 will die Marke weltweit zehn Millionen Familien als Kunden gewinnen.

Ab Oktober 2026 plant Chery den Markteintritt in der Schweiz. Für die Ostschweiz wurde die Auto-Zentrum West AG mit ihren Standorten in St.Gallen und St.Margrethen zum offiziellen Vertriebspartner der Marke ernannt. Die Ernennung erfolgte durch die Luxi Motors AG, den offiziellen Fahrzeugimporteur von Chery in der Schweiz. Mit der Aufnahme der Marke erweitert die Auto-Zentrum West AG ihr Angebot um einen



international tätigen chinesischen Automobilhersteller mit globalen Wachstumsambitionen.

Der Schweizer Markteintritt von Chery bringt damit zusätzliche Dynamik in den heimischen Automobilmarkt. Insbesondere in der Ostschweiz erhält das bestehende Markenangebot einen neuen Wettbewerber, der sich mit modernen Fahrzeugkonzepten und internationaler Präsenz positionieren will.

Tiggo 9: Flaggschiff der SUV-Palette von Chery

Mit 4,81 m Länge, 1,93 m Breite und einem Radstand von 2,80 m tritt er in der oberen Mittelklasse an und verbindet grosszügige Platzverhältnisse mit umfangreicher Komfort- und Sicherheitsausstattung. Besonders interessant ist die Plug-in-Hybridversion mit einer Systemleistung von 428 PS.

Der Tiggo 9 CSH kombiniert einen Benzinmotor mit elektrischem Antrieb und hat eine elektrische Reichweite von bis zu rund 150 km sowie eine Gesamtreichweite von bis zu 1400 km. Damit positioniert sich der Tiggo 9 als langstreckentaugliches Familien-SUV mit bis zu 7 Sitzplätzen und hohem Elektrifizierungsgrad.

Auch bei der Ausstattung zielt Chery klar auf etablierte Premiumanbieter: Ein 15,6-Zoll-Zentraldisplay, ein digitales 10,25-Zoll-Cockpit, Head-up-Display, 540-Grad-Kamerasystem, Panorama-Glasdach und bis zu zehn Airbags gehören je nach Version zum Angebot.

Auto Zentrum West

Auto-Zentrum West AG

St.Gallen: +41 71 311 66 66

St.Margrethen: +41 71 888 22 77

az-west.ch





Wir wollen Lust auf Neues machen

Ab Mitte Oktober 2026 vertritt die Auto-Zentrum West AG in der Ostschweiz die Marke Chery. CEO Marcel Steiert spricht über die Stärken chinesischer Fahrzeuge, die wachsende Offenheit der Kunden und die Verbindung von moderner Technik und persönlicher Beratung.

Marcel Steiert, was begeistert Sie an Chery und an der Aufnahme ins Portfolio?

Wir beobachten den chinesischen Automarkt schon länger und finden die Entwicklung ausgesprochen spannend. Bei Qualität, Technologie und Ausstattung ist viel in Bewegung. Chery bringt internationale Erfahrung mit und verbindet moderne Technik mit hohem Alltagsnutzen. Die Marke in der Ostschweiz von Anfang an mit aufzubauen, ist eine schöne Aufgabe. Wir freuen uns darauf, unseren Kunden diese zusätzliche Wahlmöglichkeit zu eröffnen.

Welche Stärken zeichnen chinesische Fahrzeuge denn besonders aus?

Sie bringen frische Ideen in den Automarkt. Viele Modelle bieten eine umfangreiche Serienausstattung, moderne Assistenz- und Infotainmentsysteme sowie ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis. Hinzu kommt ein hohes Entwicklungstempo: Neue Technologien finden rasch ihren Weg ins Fahrzeug. Die Kunden erleben diesen Fortschritt direkt, etwa beim Komfort, bei der Vernetzung oder beim elektrifizierten Antrieb.

Und welchen Stellenwert hat das Preis-Leistungs-Verhältnis?

Einen wichtigen. Wer ein Auto kauft, möchte sein Budget sinnvoll einsetzen und sich über das freuen, was er dafür erhält. Viel Komfort und moderne Technologie zu einem attraktiven Preis sind starke Argumente. Dazu gehören für uns eine sorgfältige Beratung und eine verlässliche Betreuung nach dem Kauf. Wir betrachten Fahrzeug und Service als Gesamtpaket, das über Jahre Freude machen soll.

Wie erleben Sie das Interesse an chinesischen Automarken in der Ostschweiz?

Die Offenheit ist deutlich gewachsen. Chinesische Fahrzeuge sind im Strassenbild präsenter, werden getestet und wecken Neugier. Viele Kunden möchten genauer wissen, was die Marken bieten. Besonders wertvoll ist das persönliche Erlebnis: einsteigen, die Materialien anfassen und fahren. Eine Probefahrt macht Verarbeitung, Komfort und Technik greifbar und zeigt, wie gut das Auto zu den eigenen Wünschen passt.

Was gibt Kunden Sicherheit bei einer neuen Marke?

Vor allem Zeit und eine Beratung, die bei ihren Bedürfnissen beginnt. Wie nutzen sie ihr Auto? Was ist ihnen bei Komfort und Ausstattung wichtig? Welcher Antrieb passt zu ihrem Alltag? Dazu kommen verständliche Informationen zu Garantie, Wartung und Service. Wer gut informiert ist und weiss, an wen er sich auch später wenden kann, entscheidet mit einem guten Gefühl. Diesen persönlichen Austausch schätzen wir sehr.

Wie bringt die Fima sich hier als regionaler Partner ein?

Wir sind seit Jahrzehnten in der Ostschweiz verankert. An unseren Standorten in St.Gallen und St.Margrethen finden die Kunden persönliche Ansprechpartner, die sie bei der Fahrzeugwahl unterstützen und nach dem Kauf begleiten. Für Chery verbinden wir die Möglichkeiten einer international erfolgreichen Marke mit unserer Erfahrung in Beratung und Service. So kann Vertrauen vom ersten Gespräch an wachsen.

Für wen ist Chery besonders interessant?

Für Menschen, die Freude an moderner Technik haben und Wert auf Komfort, eine gute Ausstattung und einen attraktiven Preis legen. Familien dürften sich besonders vom Platzangebot und den vielseitigen Nutzungsmöglichkeiten angesprochen fühlen. Auch wer sich mit elektrifiziertem Fahren beschäftigt, findet bei Chery spannende Ansätze. In der Beratung schauen wir gemeinsam, welches Fahrzeug zu den jeweiligen Bedürfnissen passt.

Worauf freuen Sie sich beim Start am meisten?

Darauf, die Fahrzeuge gemeinsam mit den Kunden zu entdecken. Mit Chery wollen wir Lust auf Neues machen. Wenn die Menschen Freude an den Probefahrten haben und sich in ihrem neuen Auto wohlfühlen, ist das ein schöner Anfang. Unser Ziel sind zufriedene Kunden, die gerne wiederkommen und uns weiterempfehlen. So wächst eine Marke Schritt für Schritt in der Region.



Abgang mit Folgen

Diana Gutjahr wird 2027 weder für den Nationalrat noch für den Ständerat kandidieren. Die Thurgauer SVP-Politikerin nennt ihre Familie und das Familienunternehmen als Gründe. Ihr Entscheid offenbart ein Problem des Schweizer Milizsystems: Wer einen Betrieb führt und gleichzeitig Bundespolitik macht, bezahlt für diese Praxisnähe einen hohen persönlichen Preis.

Diana Gutjahr geht nicht, weil sie gehen müsste: Bei den Nationalratswahlen 2023 erzielte die heute 42-Jährige mit 42'993 Stimmen das beste Resultat aller Thurgauer Kandidaten. Gutjahr zieht sich damit aus einer Position der Stärke zurück.

Nach Abschluss der laufenden Legislatur wird sie ziemlich genau zehn Jahre dem Nationalrat angehört haben. «Das war ein Entscheid, der mir sehr schmerzlich gefallen ist», sagt die Unternehmerin. «Für mich ist dies der geeignete Zeitpunkt, diesen Teil meiner politischen Laufbahn abzuschliessen.»

Eine Entscheidung für die Vereinbarkeit

Gutjahr will ihren heranwachsenden Sohn begleiten, mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen und sich wieder stärker

im Familienunternehmen engagieren. Wer sich für eine Kandidatur entscheide, stelle sich für vier Jahre zur Verfügung. Deshalb habe sie sich gefragt: «Was wartet in den kommenden Jahren auf mich? Kann ich allem gerecht werden?»

Ihr Sohn wird bald eingeschult. Gleichzeitig bleibt ihre Verantwortung in der Ernst Fischer AG bestehen. Gutjahr führt das Romanshorn Stahl- und Metallbauunternehmen gemeinsam mit ihrem Mann. Ein nationales Parlamentsmandat, die Führung eines Betriebs und die Verantwortung für ein schulpflichtiges Kind unter einen Hut zu bringen, würde zunehmend schwieriger. «Es war kein Entscheid von heute auf morgen, sondern hat sich über Monate entwickelt», sagt Gutjahr. Der



Diana Gutjahr:

Mehr als eine Personalie.

Schritt habe sie emotional allerdings stärker mitgenommen, als sie erwartet hätte.

Besondere Bedeutung erhält die Ankündigung durch ihren Zeitpunkt: Nur drei Tage zuvor hatte der Thurgauer SVP-Ständerat Jakob Stark bekannt gegeben, 2027 nicht mehr anzutreten. Gutjahr galt wegen ihrer Bekanntheit, ihrer Wahlergebnisse und ihrer wirtschaftspolitischen Erfahrung als naheliegende Kandidatin für seine Nachfolge. Sie betont jedoch, ihr Entscheid sei vor diesen Spekulationen gefallen.

Damit verzichtet die Amriswilerin auf eine politische Aufstiegsmöglichkeit. Der Zeitpunkt für ein Ständeratsmandat sei angesichts ihrer familiären und beruflichen Prioritäten nicht der richtige. «Das ist kein taktischer Rückzug, sondern ein persönlicher Prioritätenentscheid.»

Von Amriswil nach Bundesbern

Gutjahrs politischer Weg begann 2012 im Grossen Rat des Kantons Thurgau. 2017 rückte sie für Hansjörg Walter in den Nationalrat nach, 2019 wurde sie mit dem besten Wahlergebnis im Kanton Thurgau bestätigt. Nach einer kaufmänni-

schen Lehre studierte sie in St.Gallen Betriebswirtschaft und arbeitete in der Wirtschaftsprüfung. 2008 kehrte sie in die Ernst Fischer AG zurück. Das 1911 gegründete Familienunternehmen beschäftigt rund 80 Mitarbeiter. Gutjahr ist Mitinhaberin und seit 2023 Verwaltungsratspräsidentin. Gemeinsam mit ihrem Mann verantwortet sie Aufträge, Investitionen, Löhne und Lehrstellen.

«Wohlstand kann nicht verordnet werden, sondern muss täglich neu erarbeitet werden.»

Dieser Hintergrund machte ihre Stimme in Bern besonders wertvoll: Gutjahr kennt den Werkplatz nicht aus Positionspapieren oder Betriebsbesichtigungen. Sie erlebt ihn im Alltag. Sie weiss, was verzögerte Bewilligungsverfahren für die Auftragsplanung bedeuten, wie steigende Materialpreise Kalku-



lationen verändern und welche Folgen zusätzliche Vorschriften für ein mittelgrosses Unternehmen haben. «Nicht jedes Problem lässt sich mit neuen Vorschriften lösen. Es braucht weniger Vorgaben und mehr Vertrauen in die Praxis», fasst sie eine ihrer Überzeugungen zusammen.

Gutjahrs politische Schwerpunkte ergaben sich denn auch häufig aus betrieblichen Erfahrungen: Bürokratieabbau, faire Wettbewerbsbedingungen, ein starker Werkplatz, sichere Sozialwerke und eine leistungsfähige Berufsbildung.

Ein Beispiel ist ihre parlamentarische Initiative gegen Sozialversicherungsbetrug im Baugewerbe. Diese verlangt, dass Erstunternehmen unter bestimmten Voraussetzungen auch für nicht bezahlte Sozialversicherungsbeiträge ihrer Subunternehmen haften. Damit sollen korrekt arbeitende Betriebe vor Konkurrenten geschützt werden, die sich mit Schwarzarbeit Vorteile verschaffen. Die Wirtschaftskommissionen beider Räte haben dem Anliegen zugestimmt.

Der Vorstoss zeigt exemplarisch, was unternehmerische Erfahrung in der Politik leisten kann: Unternehmer erkennen nicht nur die Absicht eines Gesetzes, sondern auch dessen Auswirkungen, administrativen Aufwand und mögliche Fehlansätze im betrieblichen Alltag.

«Das Milizsystem lebt davon, dass Berufsleute ihre Erfahrung in die Politik einbringen.»

Warum Unternehmer im Parlament unverzichtbar sind

Mit Gutjahrs Abschied verliert das Parlament nicht einfach eine bürgerliche Stimme. Es verliert eine Unternehmerin, die selbst Löhne bezahlt, Lehrlinge ausbildet, Investitionen verantwortet und mit den Folgen politischer Entscheide leben muss.

Eine funktionierende Volksvertretung lebt von unterschiedlichen Berufen. Problematisch wird es aber, wenn jene Sicht schwächer wird, die Wertschöpfung unter realen Marktbedingungen verantwortet.

Wer einen Betrieb führt, kennt Liquiditätsengpässe, Rekrutierungsprobleme, Haftungsrisiken, Preisdruck und regulatorische Folgekosten aus eigener Erfahrung. Dieses Wissen verändert die Fragen in den Kommissionen: Ist eine neue Pflicht notwendig? Können kleine Betriebe sie bewältigen? Entsteht mehr Produktivität oder vor allem mehr Papier?

Ein Familienunternehmen denkt zudem nicht nur bis zur nächsten Wahl, sondern in Generationen. «Wer langfristige Investitionen verantwortet, weiss, weshalb stabile Rahmenbedingungen und Planungssicherheit entscheidend sind», sagt auch Gutjahr.

Das Milizsystem stösst an Grenzen

Gutjahrs Rückzug macht auch die Grenzen des Schweizer Milizparlaments sichtbar: Eine Studie der Universität Genf bezifferte den tatsächlichen Arbeitsaufwand eines Nationalratsmandats bereits 2017 auf durchschnittlich 87 Prozent eines Vollzeitpensums. Berufliche Mandate, Verbandsarbeit und Wahlkämpfe waren darin noch nicht enthalten.

Wer daneben ein Unternehmen mit rund 80 Mitarbeitern führt, Verbände präsidiert und Verantwortung für eine Familie trägt, vereinbart mehrere anspruchsvolle Aufgaben. Kurz: Je operativer die Verantwortung im Betrieb, desto schwieriger wird das politische Engagement.

Daraus entsteht ein Paradox: Das Milizsystem soll Praxiswissen ins Parlament bringen, stellt aber so hohe zeitliche Anforderungen, dass besonders stark eingebundene Praktiker auf eine Kandidatur verzichten. Gutjahrs Entscheid ist persönlich nachvollziehbar, politisch aber ein Warnsignal.

Wenn immer mehr Unternehmer zum Schluss kommen, dass sich ein nationales Mandat nicht mehr mit der Führung eines Betriebs vereinbaren lässt, verliert das Parlament einen Teil seiner wirtschaftlichen Bodenhaftung. Die Politik wird

deshalb nicht automatisch wirtschaftsfeindlicher. Aber die Gefahr steigt, dass über Unternehmen gesprochen wird, ohne deren Alltag aus eigener Verantwortung zu kennen.

Kein Abschied von der Politik

Ganz von der öffentlichen Bühne verschwindet Diana Gutjahr nicht. Sie betont, dass dies kein politischer Ausstieg sei. «Ich werde auch in Zukunft auf der politischen Bühne auftauchen», kündigt sie an. Seit 2025 präsidiert sie den Thurgauer Gewerbeverband, seit 2019 den Branchenverband metal.suisse. Zudem gehört sie dem Vorstand des Schweizerischen Gewerbeverbands an.

«Je operativer die Verantwortung im Betrieb, desto schwieriger wird das politische Engagement.»

Für ihre Nachfolger formuliert sie einen Anspruch, der auch ihren eigenen Stil beschreibt: Sie sollten sich mit Herzblut für den Thurgau einsetzen und dessen Anliegen sachlich, anständig und unaufgeregt vertreten. «Unterschiedliche Überzeugungen gehören zur Politik. Entscheidend ist jedoch das gemeinsame Ziel, konstruktive Lösungen zu finden.»

Die Suche nach einem Nachfolger für den Nationalrat dürfte einfacher werden als jene nach einem aussichtsreichen Ständeratskandidaten. Schwieriger wird es, jemanden zu finden, der Gutjahrs Kombination aus Wahlerfolg, politischer Erfahrung, unternehmerischer Verantwortung und Verankerung im Gewerbe mitbringt.

Ein Verlust über die Parteigrenzen hinaus

Gutjahrs Abschied ist deshalb mehr als eine Personalie der SVP. Er berührt die Frage, wer bereit und überhaupt noch in der Lage ist, politische Verantwortung auf nationaler Ebene zu übernehmen. Denn das Schweizer Milizsystem lebt davon, dass Unternehmer, Landwirte, Ärzte, Handwerker, Lehrer und andere Berufsleute ihre Erfahrung in die Politik einbringen. «Gerade Unternehmer sind dabei unverzichtbar. Sie wissen, dass Wohlstand nicht verordnet werden kann, sondern täglich neu erarbeitet werden muss. Sie kennen die Risiken eines Entschheids, weil sie diese Risiken selbst tragen», bestätigt Gutjahr.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht nur, wer ihren Sitz übernimmt. Sie lautet auch, wie ein Milizsystem ausgestaltet sein muss, damit Menschen mit echter unternehmerischer Verantwortung weiterhin bereit sind, sich in Bern zu engagieren. Findet die Politik darauf keine überzeugende Antwort, wird Gutjahrs Rückzug kein Einzelfall bleiben.

Die Illusion von Seite vier

Er schiebt mir den Aktionärbindungsvertrag über den Tisch. Sein Geschäftspartner hat seine Aktien an ihm vorbei verkauft. Auf Seite vier klebt ein gelbes Post-it. Mein Klient zeigt auf die Preisformel. «Dafür haben wir doch diesen Vertrag.»



Sechzig Prozent der Firma gehören ihm, vierzig seinem Partner. Wer seine Aktien verkaufen will, muss sie zuerst dem anderen anbieten, zum Preis aus der Formel. Sein Partner hat nicht angeboten. Er hat lieber direkt an den Konkurrenten vor der eigenen Haustür verkauft. «Das darf er ja gar nicht.»

Nach dem Vertrag nicht. Verkauft hat er trotzdem, und der Vertragsbruch macht den Verkauf nicht ungültig. Den Aktionärbindungsvertrag haben die beiden Partner unterschrieben, nicht der Käufer. Klar, gegen den Partner können wir vorgehen. Aber ob wir die Aktien überhaupt für meinen Klienten sichern können, ist offen.

Ich lege die aktuellen Statuten neben seinen Vertrag. Der ist von 2011, die Statuten sind zehn Jahre jünger und nach einer Standardvorlage aufgesetzt. Darin steht: Die Übertragung der Aktien braucht die Zustimmung des Verwaltungsrats. Mein Klient ist dessen Präsident. «Dann stimmen wir halt einfach nicht zu.»

Eine Bestimmung, die das Fernhalten von Konkurrenten als wichtigen Grund nennt, suche ich vergebens. Die Gesellschaft kann das Gesuch dennoch ablehnen, wenn sie dem Verkäufer die Übernahme zum wirklichen Wert anbietet, etwa auf Rechnung meines Klienten.

Er schaut wieder auf Seite vier, auf die Formel von 2011. Für dieses Übernahmeangebot ist sie aber nicht verbindlich. Massgebend ist der wirkliche Wert, der deutlich höher liegen kann. Zwei Papiere, zwei Preise.

Noch gehören die Aktien seinem Partner. Wir prüfen, wann das Zustimmungsgesuch eingegangen ist: Ohne rechtmässige Ablehnung gilt die Zustimmung nach drei Monaten als erteilt.

Als er geht, legt er die Statuten zum Vertrag. Auf Seite vier klebt noch immer das gelbe Post-it. In den Statuten dürfte bald ein zweites hinzukommen.

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

Text: Stephan Ziegler

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer



Sarah Brander, Senior Kundenberaterin Private Banking, und Tea Schmid, Leiterin Beratungsprozesse & Systeme bei der St.Galler Kantonalbank.

Digital gedacht, persönlich gemacht: Wie die St.Galler Finanzberatung Technologie und Nähe verbindet

Die persönliche Beratung in finanziellen Themen bewegt sich heute immer mehr im Spannungsfeld zwischen Digitalisierung und persönlicher Nähe. Die St.Galler Kantonalbank (SGKB) verbindet mit ihrer St.Galler Finanzberatung bewusst beide Welten: eine ganzheitliche, zielbasierte Beratung, unterstützt durch digitale Systeme, die finanzielle Zusammenhänge verständlich machen und Entwicklungen sichtbar aufzeigen. Wie die Kombination aus digitaler Unterstützung und persönlicher Beratung konkret aussieht, erklären Tea Schmid, Leiterin Beratungsprozesse & Systeme, und Sarah Brander, Senior Kundenberaterin Private Banking.

«Digital gedacht, persönlich gemacht» bedeute vor allem, Technologie gezielt einzusetzen, um Komplexität zu reduzieren, sagt Tea Schmid. Digitale Unterstützung helfe den Beraterinnen und Beratern dabei, der Kundschaft verschiedene Zukunftsszenarien verständlich darzustellen und finanzielle Themen greifbarer zu machen. Der eigentliche Mehrwert entstehe jedoch erst im Gespräch. «Die Technologie liefert die Grundlage. Erst im Dialog klären wir, was

diese Zahlen für das Leben unserer Kundinnen und Kunden bedeuten», so Schmid.

Auch im Beratungsalltag zeige sich dieser Nutzen deutlich, ergänzt Sarah Brander. «Das Gespräch wird dank Einsatz des Beratungssystems klarer, strukturierter und gleichzeitig persönlicher.» Kundinnen und Kunden erhielten schneller einen Überblick über ihre Situation und könnten Chancen und Risiken besser einordnen.

Wenn aus Einzelthemen ein Gesamtbild wird

Ganzheitliche Beratung sei heute vielerorts ein Anspruch, werde jedoch unterschiedlich konsequent umgesetzt, sagt Schmid. Die St.Galler Finanzberatung, die die SGKB 2019 eingeführt hat, unterscheide sich vor allem durch ihren klar zielbasierten Ansatz. «Wir starten nicht bei Produkten, sondern bei den Zielen und Wünschen unserer Kundinnen und Kunden. Daraus entsteht eine vernetzte Gesamtstrategie statt einzelner Lösungen.»

Die lebensphasenorientierte Beratung ermögliche zudem, die richtigen Fragen zum richtigen Zeitpunkt zu stellen. Gerade bei Unternehmerinnen und Unternehmern sei es wichtig, Themen wie Vorsorge, Vermögensstruktur oder Nachfolge frühzeitig anzugehen und vorausschauend zu planen. «Die Erfahrung aus über 100'000 Gesprächen mit der St.Galler Finanzberatung zeigt uns, wie unterschiedlich Lebenssituationen sein können und wie wichtig individuelle Lösungen sind», sagt Tea Schmid.

Im Alltag zeige sich dies oft sehr konkret, sagt Brander. Viele Kundinnen und Kunden kämen zunächst mit einem einzelnen Anliegen, etwa einem Anlagebedürfnis oder einer Finanzierungsanfrage. «Häufig zeigt sich erst im Gespräch, welche Themen zusätzlich relevant sind. Genau dort setzen wir an.» Der grösste Mehrwert entstehe dann, wenn einzelne Themen miteinander verknüpft würden und daraus ein Gesamtbild geschaffen werde. «Wenn wir alles zusammenführen, entsteht Klarheit. Daraus ergeben sich konkrete nächste Schritte», so Brander.

«Wir starten nicht bei Produkten, sondern bei den Zielen und Wünschen unserer Kundinnen und Kunden.»

Wie aus Zahlen Aha-Momente werden

Der Einsatz unseres Beratungssystems unterstützt dabei, die finanzielle Entwicklung visuell sichtbar zu machen und aufzuzeigen, wie sich Entscheidungen langfristig auswirken. Diese Transparenz führe häufig zu neuen Erkenntnissen, bestätigt Sarah Brander. «Viele Kundinnen und Kunden erleben einen echten Aha-Moment, wenn sie anhand der Visualisierungen sehen, wie sich ihre heutige Situation in Zukunft entwickeln kann.»

Auch Brander selbst hat einen Aha-Moment erlebt: Sie war zuvor bei einer anderen Bank tätig und entschied sich nach der Demonstration des Beratungssystems für den Wechsel zur SGKB. «Die Art der Beratung hat mich sofort überzeugt. Sie schafft einen ganz anderen Austausch mit der Kundschaft, macht die Gespräche deutlich persönlicher und führt zu einzigartigen Beratungserlebnissen.»

Sie erhalte entsprechend viele positive Rückmeldungen der Kundinnen und Kunden. «Viele schätzen, wie individuell die Beratung ist und wie ganzheitlich wir ihre Situation betrachten können», sagt Brander. Besonders in Erinnerung geblieben sei ihr die Aussage eines Kunden: «Seit ich die

St.Galler Finanzberatung kenne, komme ich noch lieber zur SGKB.» Solche Rückmeldungen seien eine zusätzliche Motivation im Alltag.

Gleichzeitig bleibe klar: Die Technologie unterstütze die Beratung, ersetze sie aber nicht. «Entscheidend ist, welche Handlungsmassnahmen wir gemeinsam daraus ableiten, welche Prioritäten sinnvoll sind und welche nächsten Schritte wirklich passen», so Brander. Dass viele Kundinnen und Kunden die Beratung weiterempfehlen, zeige, wie stark insbesondere die Verbindung aus persönlicher Beratung und vorausschauender Planung geschätzt werde.

Vertrauen bleibt die Basis, gerade in der digitalen Welt

Trotz zunehmender Digitalisierung bleibe Vertrauen der wichtigste Faktor in der Finanzberatung. «Finanzielle Themen sind eng mit persönlichen Lebensentscheidungen verbunden», sagt Sarah Brander. «Das braucht gegenseitiges Verständnis.»

Für die Zukunft erwarten beide eine noch engere Verzahnung von Technologie und persönlicher Beratung. Digitale Lösungen sollen Prozesse vereinfachen – die persönliche Beratung bleibt jedoch zentral. Gute Entscheidungen entstehen dort, wo Klarheit, Weitsicht und persönliche Beratung zusammenkommen.



**St.Galler
Kantonalbank**

*Private
Banking*

Standorte & Kontakt

Bad Ragaz
Tel. +41 81 303 43 00

Rapperswil-Jona
Tel. +41 55 222 53 00

St.Gallen
Tel. +41 71 227 96 00

St.Margrethen
Tel. +41 71 747 13 00

Wil
Tel. +41 71 913 71 00

Zürich
Tel. +41 44 214 13 11

St.Galler Kantonalbank AG
St.Leonhard-Strasse 25
9001 St.Gallen

info@sgkb.ch
sgkb.ch/private-banking



«Technologie kann global sein, die Nähe zum Kunden bleibt zentral»

Vor 40 Jahren begann die Geschichte von Egeli Informatik mit dem ersten Projekt «Vom Aktenschrank zur Datenbank». Heute entwickelt das St.Galler Familienunternehmen Software und digitale Services für anspruchsvolle Geschäftsprozesse und ist mit 90 Mitarbeitern und 1500 Kunden zu einem wichtigen Player in der Ostschweizer IT-Landschaft geworden. CEO Martin Egeli über Spezialisierung, Kundennähe, künstliche Intelligenz und darüber, warum Vertrauen in der IT immer wichtiger wird.

Martin Egeli, 40 Jahre sind in der Informatik beinahe eine Ewigkeit. Was ist über all diese technologischen Umbrüche hinweg konstant geblieben?

Technologisch hat sich fast alles verändert: 1986 gab es weder Internet noch Smartphones oder Cloud-Dienste, heute sind Systeme permanent vernetzt. Gleich geblieben ist aber die Aufgabe: Unternehmen wollen Informationen sinnvoll nutzen, Abläufe vereinfachen und Routinearbeiten

automatisieren. Darum ging es schon bei unserem ersten Projekt vor 40 Jahren. Technologie ist für uns deshalb nie Selbstzweck. Sie muss den Arbeitsalltag des Kunden konkret verbessern. Sonst ist sie unternehmerisch nicht relevant.

Was genau macht Egeli Informatik heute?

Wir haben uns bewusst auf Bereiche konzentriert, in denen wir über viele Jahre tiefes Fachwissen aufgebaut haben. Heute



Martin Egeli:

Qualität, Datenschutz und Verantwortung.

gehören wir zu den führenden Anbietern von Software für Forderungsmanagement sowie Transport und Logistik, entwickeln anspruchsvolle Individualsoftware und übernehmen für Ostschweizer KMU den ICT-Betrieb. Rund 90 Angestellte betreuen heute 1500 Kunden. Wir wollen nicht alles für alle machen – aber in den Bereichen, in denen wir tätig sind, zu den Besten gehören.

«Outsourcing muss nicht alles oder nichts bedeuten.»

Was bedeutet ICT-Outsourcing für ein Ostschweizer KMU konkret?

Wir übernehmen Verantwortung für eine sichere und zuverlässige IT – vom Arbeitsplatz über die Cloud bis zum laufenden Betrieb. Für ein KMU bedeutet das: Es braucht intern

nicht für jedes Thema eigene Spezialisten und hat einen Ansprechpartner, der die gesamte Umgebung kennt. Je nach Anforderung betreiben wir die Systeme auf Microsoft Azure oder in unserer «Egeli Cloud» in einem Schweizer Rechenzentrum und kümmern uns auch um die Arbeitsplätze der Mitarbeiter. Entscheidend ist aber nicht die einzelne Technologie, sondern dass alles zuverlässig zusammenspielt.

Viele KMU haben ihre IT über Jahre selbst aufgebaut. Wann ist der Punkt erreicht, an dem ICT-Outsourcing sinnvoll wird?

Das ist nicht primär eine Frage der Unternehmensgrösse. Entscheidend ist, wie komplex die IT geworden ist und wie viel Know-how intern vorhanden sein muss, um sie zuverlässig und sicher zu betreiben. Gerade bei gewachsenen Umgebungen sehen wir oft, dass viel Wissen an einzelnen Personen hängt oder Mitarbeiter IT-Aufgaben neben ihrer eigentlichen Funktion übernehmen. Spätestens wenn Themen wie Cybersecurity, Cloud, Arbeitsplätze und laufen-



der Betrieb immer mehr Spezialwissen verlangen, lohnt es sich, die Aufgaben neu zu verteilen. Outsourcing muss dabei nicht alles oder nichts bedeuten. Wichtig ist, dass Verantwortlichkeiten klar geregelt sind und sich das Unternehmen auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann.

Warum braucht es bei globalen Technologien überhaupt noch einen regionalen IT-Partner?

Technologie kann global sein, die Nähe zum Kunden bleibt zentral. Gerade für KMU ist wichtig, dass ihr IT-Partner das Unternehmen und seine IT-Umgebung kennt, verschiedene Technologien sinnvoll zusammenführt und bei Bedarf persönlich erreichbar ist. Darin liegt unsere Stärke: Wir sind gross genug, um die nötigen Spezialisten und professionellen Strukturen bereitzustellen, und gleichzeitig nahe genug, um unsere Kunden und ihre Bedürfnisse wirklich zu kennen.

Datenschutz, Cybersecurity und digitale Souveränität werden wichtiger. Wird «Swissness» in der IT wieder wertvoller?

Ja, gerade bei geschäftskritischer IT wird Vertrauen wichtiger. Kunden wollen wissen, wo ihre Daten liegen, wer ihre Systeme betreibt und wer im Ernstfall Verantwortung übernimmt. «Swissness» allein ist aber noch kein Qualitätsmerkmal. Nähe muss mit professionellen Prozessen und überprüfbaren Standards verbunden sein. Wir haben deshalb gezielt in Qualitäts- und Informationssicherheitsmanagement investiert und sind unter anderem nach ISO 9001 und ISO 27001 zertifiziert. Gleichzeitig hilft uns die Nähe zum Schweizer Markt, regulatorische und kulturelle Besonderheiten zu verstehen.

Mit rund 90 Mitarbeitern sind Sie inzwischen auch ein bedeutender IT-Arbeitgeber in der Region. Ist Egeli Informatik noch ein klassisches Familienunternehmen?

Auf jeden Fall. Familienunternehmen bedeutet für mich nicht, möglichst klein zu bleiben. Wir sind inhabergeführt, denken langfristig und setzen auf persönliche Verantwortung und Partnerschaften auf Augenhöhe. Gleichzeitig haben wir heute professionelle Strukturen und eine breite Fachkompetenz. Dass dieser Ansatz funktioniert, zeigt sich auch in unseren Kundenbeziehungen: Mehr als die Hälfte unserer Kunden arbeitet seit zehn Jahren oder länger mit uns zusammen, rund

Anzeige



Universität St. Gallen
Executive School

Cyber Security für Führungskräfte

Wie steht es um Ihre Unternehmenssicherheit?

Zertifikatslehrgang CAS der HSG –
mögliches Startdatum: 22.-26. Februar 2027



iam.unisg.ch/csf

INFO-
ANLÄSSE
online

12. November 2026
9. Dezember 2026



ein Drittel sogar seit über 20 Jahren. Und wir sehen es als Teil unserer Verantwortung, attraktive Informatik-Arbeitsplätze in der Ostschweiz zu schaffen. Wir wollen zeigen, dass man auch ausserhalb der grossen Zentren an anspruchsvollen Software- und IT-Themen arbeiten und sich fachlich weiterentwickeln kann. Dazu gehört für uns auch, jungen Menschen den Einstieg in die Informatik zu ermöglichen.

Sie haben 2022 die Funktion als CEO von Ihrer Mutter Eliane Egeli übernommen. Wie schwierig ist es, ein Familienunternehmen in die nächste Generation zu führen?

Die Verantwortung ist gross, aber die Nachfolge kam nicht plötzlich. Ich habe das Unternehmen drei Jahre gemeinsam mit meiner Mutter geführt, bevor ich 2022 die CEO-Rolle übernommen habe. Werte wie Verlässlichkeit, Unternehmertum und langfristiges Denken möchte ich bewahren. Gleichzeitig wäre es falsch, alles genauso zu machen wie früher. Jede Generation muss eigene Akzente setzen.

«Entscheidend ist nicht die Technologie, sondern dass alles zuverlässig zusammenspielt.»

Künstliche Intelligenz verändert die Softwarebranche. Wird KI Teile Ihres Geschäfts überflüssig machen?

KI wird viele Tätigkeiten verändern, auch in der Softwareentwicklung. Je einfacher technische Arbeitsschritte werden, desto wichtiger wird die Fähigkeit, das richtige Problem zu lösen. Unternehmen brauchen nicht mehr Code, sondern bessere Prozesse. Für uns ist KI deshalb gleichzeitig Werkzeug und Bestandteil künftiger Lösungen: Sie kann die Entwicklung beschleunigen und Routinearbeiten automatisieren. Entscheidend bleibt aber, dass Qualität, Datenschutz und Verantwortung gewährleistet sind.

Wo sehen Sie Egeli Informatik in den kommenden Jahren?

Wenn 2036 jemand unser 50. Jubiläum vorbereitet, wünsche ich mir, dass man sagen kann: Egeli Informatik ist sich treu geblieben, ohne stehenzubleiben. Technologien werden sich weiter verändern, vielleicht grundlegender als in den vergangenen Jahrzehnten. Unser Anspruch bleibt aber derselbe: relevante Lösungen zu entwickeln, Verantwortung zu übernehmen und für Kunden und Angestellte ein verlässlicher Partner zu sein. Wenn das Unternehmen 2036 technologisch völlig anders aussieht, Menschen ihm aber aus denselben Gründen vertrauen wie heute, wäre das ein sehr gutes Zeichen.

Wettbewerbsfähige Industrie sichern

Kaum ist eine sicherheitspolitische Abstimmung durch, steht die nächste schon vor der Tür: Am 29. November 2026 hat das Stimmvolk über die Revision des Kriegsmaterialgesetzes zu befinden.



Hiergegen wurde von den Linken und der «Gruppe für eine Schweiz ohne Armee» das Referendum ergriffen. Es handelt sich um eine Revision, die einen erleichterten Export von Gütern zulässt, aber weiterhin klare Einschränkungen und Kontrollen vorsieht.

Diese Revision wurde nötig, weil unsere Güter – trotz höchster Qualität – international immer weniger nachgefragt werden. Wer bestellt schon ein Top-Gerät, für das in «schwierigen Zeiten» kein Nachschub oder keine Ersatzteile mehr zur Verfügung stehen?

Supply-Chain-Risiken

Das Neutralitätsrecht untersagt neutralen Staaten, Kriegsmaterial-Lieferungen an kriegführende Länder zu tätigen. Unsere heutige Gesetzgebung verlangt dies auch von privaten Unternehmen. Im Wissen um das Supply-Chain-Risiko verzichten deshalb immer mehr Länder auf die Beschaffung von Schweizer Rüstungs- und Dual-Use-Gütern.

Erhaltung von Arbeitsplätzen

Dies führt dazu, dass unsere Unternehmen ihre Produkte vermehrt im Ausland herstellen, Arbeitsplätze bei uns verloren gehen und die «industrielle Basis» zugunsten der Schweizer Armee geschwächt wird. Eine solche Basis ist aber nötig, um zur Kriegsverhinderung beitragen und notfalls unser Land und unsere Bevölkerung verteidigen zu können.

Zeitgemässe Gesetzesrevision

Es macht deshalb Sinn, das Gesetz zeitgemäss anzupassen und gewisse Exporte mit gezielten Kontrollen wieder zuzulassen. Dies ist im Sinne unserer Verteidigungsfähigkeit und im Sinne der Erhaltung wertvoller, industrieller Arbeitsplätze. Ein verantwortungsvolles «Ja» zu einer sanften Revision des Kriegsmaterialgesetzes ist somit angesagt.

Text: Stephan Ziegler
Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

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

Wie ein Pyjama-Projekt zu schlaflosen Nächten führte

ISA Sallmann aus Amriswil spannt mit Spitzenkoch Andreas Caminada zusammen. «Sleep like a Caminada» verbindet Schlafkomfort, Qualität und Genuss. Im LEADER-Interview erklären Andreas Caminada und ISA-Co-CEO Thomas Sallmann, wie die ungewöhnliche Partnerschaft entstand, was ein Drei-Sterne-Koch zur Nachtwäsche beitragen kann und weshalb die Kooperation weit mehr ist als ein werbewirksamer Name.

Thomas Sallmann, ISA Sallmann steht seit Jahrzehnten für Textilkompetenz und Qualität aus Amriswil. Wie kam es zur Zusammenarbeit mit Andreas Caminada?

Sallmann: Durch Zufall und etwas Glück. Ein befreundeter Textilunternehmer, der häufig bei den Caminadas zu Gast ist, brachte Anfang 2025 Andreas ins Spiel: Dieser betreibe auch Hotelzimmer und brauche für seine Gäste hochwertige Pyjamas. Das wäre doch eine ideale Kooperation für ISA, dachte ich mir. Ich kannte Andreas zwar aus den Medien, nicht aber die regionalen Produkte und Kooperationen des Ateliers Caminada. Wir schickten ihm eine Auswahl aus unserem Sortiment und baten um einen Termin auf Schloss Schauenstein in Fürstentau. Der Pitch funktionierte, das Projekt nahm rasch Fahrt auf. Das Timing war perfekt, denn Andreas dachte schon länger über einen Pyjama für seine Hotelgäste nach.

«Aufgrund des Erfolgs bereiten wir bereits eine klar abgegrenzte Premiummarke vor.»

Was verbindet denn einen Drei-Sterne-Koch mit einem Thurgauer Textilunternehmen?

Sallmann: Beim ersten Treffen merkten wir sofort, dass die Chemie stimmt. Trotz unterschiedlicher Branchen haben unsere Familienunternehmen viel gemeinsam: Wir denken langfristig, sind innovationsfreudig und legen Wert auf Regionalität und Nachhaltigkeit. Andreas setzt auf regionale Erzeugnisse; wir produzieren als eines der letzten Unternehmen der Wäschebranche noch einiges in der Schweiz. Uns verbinden zudem zeitloses Design und kompromisslose Qualität. Ob Küche oder Textilproduktion: Erstklassige Zutaten, Können und Erfahrung machen den Unterschied. Gerade diese Verbindung von regionaler Verankerung und internationalem Anspruch macht den besonderen Reiz aus.

Andreas Caminada, welche Ihrer Werte passen besonders gut zu ISA Sallmann?

Caminada: Mich beeindruckt die Geschichte von ISA bodywear. Dahinter steht ein Familienunternehmen, das mit

Leidenschaft und klarer Vision geführt wird. Wir teilen zentrale Werte, arbeiten unkompliziert zusammen und haben kurze Entscheidungswege. Ob Nachtwäsche oder Gericht: Die Grundzutaten müssen stimmen, bei der Qualität darf es keine Kompromisse geben. Das Projekt verbindet Ästhetik mit Qualität und macht Freude.

Ein Koch denkt an Geschmack, Zutaten und Atmosphäre. Was können Sie zum Schlafkomfort beitragen?

Caminada: Auf Schloss Schauenstein ist das Gesamterlebnis entscheidend. Der Gast kommt an, erkundet den Ort und geniesst das Essen. Doch auch danach muss die Qualität stimmen: bei Kissen, Bett, Duvet und Pyjama. ISA verantwortet diesen Teil; ich Sorge gewissermassen für seine Einbettung ins Gesamterlebnis. Dabei geht es nicht um Luxus als Selbstzweck, sondern um Aufmerksamkeit für jedes Detail. Jeder Gast soll die Sorgfalt, die er beim Essen erlebt, auch im Zimmer spüren. Gute Nachtwäsche ist für uns deshalb kein Nebenschauplatz, sondern Teil der Gastfreundschaft.

Hand aufs Herz: Ist «Sleep like a Caminada» ein schöner Werbegag, oder steckt tatsächlich ein gemeinsamer Entwicklungsprozess dahinter?

Sallmann: Schon beim ersten Treffen wurde klar, dass Andreas kein blosser Werbebotschafter sein, sondern das Produkt mitentwickeln wollte. Meine Designerin war verblüfft, wie intensiv er sich mit jedem Detail beschäftigte. Bei einer Sitzung stand er auf, kam mit einer Schere zurück und passte den Schnitt selbst an. Auch die Akzentfarben von Kordel und Stickerei tragen seine Handschrift. Vom Design bis zur Verpackung war er in jeden Schritt eingebunden. Seine Ideen haben uns inspiriert und gefordert. Der Prozess war kurz, aber intensiv, weil wir vor Weihnachten 2025 lancieren wollten. Normalerweise benötigen wir doppelt so viel Zeit. Das bereitete mir einige schlaflose Nächte, ausgerechnet bei einem Pyjama-Projekt (lacht). Am Ende ging aber alles auf.

Wie lief die Zusammenarbeit konkret ab?

Sallmann: Pragmatisch und «hands-on». Material und Grundfarbe waren rasch bestimmt. Aus bestehenden Schnitten und den Vorstellungen von Andreas entwickelten wir Prototypen, die er selbst testete und detailliert beurteilte. Viel Zeit



Andreas Caminada
und Thomas Sallmann:

**Qualität,
Komfort und
Gestaltung.**



Roman Büchler + Partner

Führung, Strategie und Organisation hängen zusammen.

Führungskräfte prägen ihre Organisation durch das, was sie tun und durch das, was sie unterlassen. Roman Büchler + Partner arbeitet an den drei Bereichen, die darüber entscheiden: einzeln, wo es sinnvoll ist, und im Zusammenhang, wo es nötig ist.

Leadership

Führungsverhalten, das in der Praxis trägt: in stabilen Phasen und erst recht in turbulenten.

Strategie

Strategiearbeit beginnt mit einer ehrlichen Standortbestimmung. Wo stehen Sie wirklich? Wohin soll die Organisation? Und welche Wege sind realistisch?

Organisationsentwicklung

Organisationen verändern sich ob man es plant oder nicht. Wir helfen Ihnen, den Wandel zu gestalten: mit fundierter Analyse, klaren Massnahmen und einem Blick auf das, was die Organisation wirklich braucht.

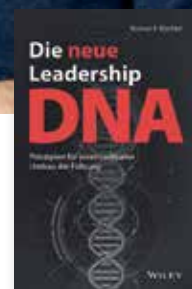
Direkt. Wirksam.

Mit ausgewählten Partnern.



Führung beginnt bei der Person, die führt.

Roman P. Büchler ist Fachautor u.a. von «Der dynamikrobuste Strategieprozess» und «Die neue Leadership-DNA».



Roman Büchler + Partner GmbH

+41 79 636 07 79 info@romanbuechler-partner.ch

www.romanbuechler-partner.ch

beanspruchten die Akzentfarben, die Kordel, die Stickerei, die Logos und die Verpackung. Wir betrachteten Entwürfe, diskutierten, verwarfen und entschieden schliesslich über jedes Detail. Parallel entwickelten wir Markenwelt, Bildsprache und Verkaufsunterlagen. Dass Andreas mit seinen Söhnen auf Schloss Schauenstein vor der Kamera stand, wurde zu einem wichtigen Teil der Geschichte.

Was unterscheidet «Sleep like a Caminada» von klassischer Nachtwäsche aus Ihrem Haus?

Sallmann: Die Schnitte sind lockerer und lässiger als bei unserer klassischen Nachtwäsche. Verarbeitet wird eines unserer feinsten Materialien: 90 Prozent Micromodal und zehn Prozent Elasthan. Seine temperaturregulierenden Eigenschaften sorgen auch in warmen Nächten für angenehmen Schlafkomfort. Hinzu kommen Kragenband, dezente Stickerei, Co-Branding und edle Kordeln. Aussergewöhnlich ist auch die vollständig in der Schweiz hergestellte Magnetbox. Die Nachtwäsche wird zudem in versiegeltes Seidenpapier eingeschlagen und mit einer Grusskarte von Andreas ausgeliefert. Herstellung und Konfektionierung sind deutlich aufwendiger als bei Standardprodukten.

Andreas Caminada, Sie verbinden traditionell Luxus mit Bodenständigkeit. War das auch der Anspruch an die Kollektion?

Caminada: Ja. Die Kollektion sollte meine Handschrift tragen und sich nach «mir» anfühlen. Zur Farbe Navy habe ich eine enge Beziehung, denn alle Köche in unseren Betrieben tragen sie. Diese Verbindung sichtbar zu machen, war mir wichtig. Das Ergebnis ist hochwertig und eigenständig, aber zurückhaltend und alltagstauglich.

Und für wen ist die Kollektion primär gedacht?

Sallmann: Sie richtet sich auch an Caminada-Fans, grundsätzlich aber an alle, die Wert auf Qualität, Komfort und Gestaltung legen. Für ISA öffnet sie den Zugang zu einer neuen Zielgruppe im Premiumsegment und zu einem Preisniveau, das unsere Standardprodukte bisher nicht abgedeckt haben. Wir konnten neue Kunden und Handelspartner ansprechen und profitierten dabei von Andreas' Bekanntheit und Image. Zugleich zeigten wir, was ISA bei Entwicklung,



Materialqualität und Verarbeitung leisten kann. «Sleep like a Caminada» hat bewiesen, dass das Premiumsegment zu einem wichtigen Standbein werden kann.

Welche Erwartungen verbinden Sie mit der Partnerschaft?

Sallmann: Die Aufmerksamkeit war wichtig. Vorrangig wollen wir uns aber bei neuen Kundengruppen etablieren. Aufgrund des Erfolgs bereiten wir bereits eine klar abgegrenzte Premiummarke vor. Hier sehen wir erhebliches Potenzial. Die Partnerschaft war der erste wichtige Schritt in diese Richtung.

Andreas Caminada, was muss bei Nachtwäsche stimmen, damit echter Schlafkomfort entsteht?

Caminada: Ein Menü muss nicht nur harmonisch sein; es darf geplante Unstimmigkeiten enthalten. Komponenten, Texturen, Temperaturen und Farben müssen funktionieren und Spannung erzeugen. Bei Nachtwäsche ist entscheidend, dass ich schnell einschlafen und meine Gedanken loslassen kann. Dafür müssen Temperatur und Tragekomfort stimmen. Ebenso wichtig sind Langlebigkeit und einfache Pflege. Erst dann entsteht ein Produkt, das man wirklich gern trägt.

Text: Stephan Ziegler

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Anzeige

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

**Ich brauche
exponorm.ch**

exponorm.

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

071 282 38 00 info@exponorm.ch

Die Ostschweiz bewegt auch über den Wolken

Ein Bauteil aus Diepoldsau sorgt weltweit dafür, dass sich Rückenlehnen in Flugzeugen komfortabel und zuverlässig verstellen lassen. Die Mesag-System AG fertigt den «Aktuator N2-LOK» seit 1994 in der Schweiz. CEO Ivo Reich über Spezialisierung, internationale Konkurrenz und die Chancen von Swiss Made.

Es ist ein Handgriff, über den sich kaum je ein Passagier Gedanken macht: Ein Knopfdruck genügt, die Rückenlehne gibt nach und bleibt in der gewünschten Position. Was selbstverständlich wirkt, ist präzise Mechanik aus Diepoldsau. Hier fertigt die Mesag-System AG den N2-LOK, einen blockierbaren Aktuator für Flugzeugsitze. Druckknopf und Seilzug öffnen ein Ventil, die Lehne lässt sich bewegen und wieder arretieren.

Vom Verstellelement zum Luftfahrtspezialisten

«Unser Produkt ist klein und praktisch unsichtbar. Seine Funktion muss aber auf jedem Flug zuverlässig zur Verfügung stehen», sagt CEO Ivo Reich. Das macht N2-LOK zu einem typischen Produkt der Ostschweizer Präzisionsindustrie: Seine Komponenten aus Aluminiumlegierung, Stahl und Kunststoff müssen über Jahre zuverlässig und bei möglichst geringem Gewicht zusammenspielen.

Seit 1994 bietet Mesag den N2-LOK für Flugzeugsitze an. Das Unternehmen bezeichnet sich als führenden Anbieter dieses Aktuatortyps. Für Reich ist dies das Ergebnis bewusster Konzentration: «Wir müssen nicht möglichst viele Produkte anbieten. Entscheidend ist, dass wir unsere Funktion beherrschen und weiterentwickeln.» Mesag verkauft keinen Sitz, sondern eine Funktion, die andere Hersteller integrieren

Wer mit Mesag fliegt

Bei welchen Airlines N2-LOK heute mitfliegt, lässt sich nicht mit einer Kundenliste beantworten, denn Mesag arbeitet vor allem mit Sitzherstellern. Diese passen ihre Sitzfamilien an Airlines, Flugzeugtypen und Kabinenklassen an. «Eine Airline kann verschiedene Flugzeugtypen, Sitzhersteller und Generationen einsetzen», erklärt Reich. «Darum ist die konkrete Konfiguration entscheidend.» Kundenbeziehungen und laufende Programme bleiben zudem häufig vertraulich.

Diese indirekte Marktposition prägt auch den Auftritt des Unternehmens. Mesag bleibt für Passagiere meist unsichtbar, muss bei Entwicklern, Einkäufern und Technikern der Sitzhersteller aber früh präsent sein. Denn über das Bauteil wird nicht erst entschieden, wenn der fertige Sitz in der Kabine steht, sondern bereits während Entwicklung, Erprobung und Zulassung einer Plattform.

«Wir müssen die entscheidenden Funktionen besser beherrschen als die Konkurrenz.»

Warum Sitzhersteller zukaufen

Weshalb fertigen Sitzkonzerne das Bauteil nicht selbst? «Sie könnten die Kompetenz aufbauen», sagt Reich. «Die Frage ist, ob das bei jedem Spezialteil wirtschaftlich und technologisch sinnvoll ist.» Denn ein Flugzeugsitz vereint Struktur, Polster, Gurte, Tische, Mechanik und Elektronik. Der Hersteller entwickelt, prüft und zertifiziert das Gesamtsystem. Für Spezialfunktionen nutzt er Lieferanten, die ihr Wissen in mehrere Programme einbringen.

Beim Aktuator zählen reproduzierbare Kräfte, Dicht-



heit, Ventiltechnik, Lebensdauer und Serienqualität. Dazu kommen Prüfung, Dokumentation und Rückverfolgbarkeit. Die Mesag konzentriert ihre Erfahrung darauf; der Sitzhersteller müsste sie für eines von vielen Bauteilen selbst aufbauen.

Auch ein Lieferantenwechsel kann aufwendig werden. Je nach Zulassungsbasis müssen Flugzeugsitze dynamische Nachweise erbringen. Die US-Luftfahrtbehörde FAA etwa lässt dabei zwar auch Berechnungsmodelle zu, verlangt jedoch, dass diese durch dynamische Tests validiert werden. Ein neues Bauteil kann deshalb zusätzliche Prüfungen, Dokumentationen und Anpassungen im Ersatzteilwesen auslösen. «Wir liefern nicht nur einen Aktuator, sondern eine qualifizierte Funktion und begleiten sie langfristig», sagt Reich. Darum kann das kleine Bauteil wertvoller sein, als seine Abmessungen vermuten lassen.

Konkurrenz aus zwei Richtungen

Mesag bewegt sich in einem internationalen Markt. Mitbewerber wie Stabilus oder Camloc Motion Control führen ebenfalls blockierbare Gasfedern und Lösungen zur Sitzverstellung. Nicht jedes Produkt ist allerdings bei Abmessungen, Kraftkennlinie, Gewicht und Zulassung direkt austauschbar. «Der Kunde braucht genau die Lösung, die zu seinem Sitz passt, dokumentiert ist und langfristig betreut wird», sagt Reich. Wer in einer Plattform qualifiziert ist und verlässlich liefert, schafft eine technische Wechselhürde.

Konkurrenz kommt auch von anderen Technologien: In Premiumsitzen steuern elektromechanische Systeme mehrere Bewegungen bis zum flachen Bett. In der Economy Class sprechen einfacher Aufbau, geringes Gewicht und tiefer Energiebedarf für mechanische Lösungen.

Warum Swiss Made bestehen kann

Beim Stückpreis ist die Schweiz kaum am günstigsten. Für Reich zählt eine andere

Rechnung: «Made in Switzerland» setzt sich nicht allein über den Preis durch. Entscheidend sind Präzision, Verlässlichkeit, Flexibilität und Service.» Eine klemmende Lehne verursacht Wartungsaufwand und kann einen Sitz unbenutzbar machen. Auch ein Lieferantenwechsel kostet. Darum zählen neben dem Preis Zuverlässigkeit, Rückverfolgbarkeit, konstante Qualität und langfristige Verfügbarkeit.

Die Stärke von Diepoldsau sieht Reich in kurzen Entscheidungswegen und der Nähe von technischem Wissen,

Ivo Reich:
Risiken und
Folgekosten
reduziert.



KMU im Wahn(sinn) – zwischen Albtraum und Wirklichkeit

Schweizer KMU-Tag St. Gallen
23. Oktober 2026

Online-Anmeldung unter
kmu-tag.ch



Veranstalter

alea iacta-



Universität St. Gallen
Schweizerisches Institut für KMU
und Unternehmertum

Hauptsponsoren

 ABACUS

OBT

RAIFFEISEN

 swisscom

Medienpartner

LEADER

Fertigung und Kundenbetreuung. Die Mesag bringt es so auf den Punkt: «Qualität und Service sind unser Produkt.» Das Schweizer Kreuz allein verkauft allerdings noch kein Bauteil; Swiss Made wird zum Vorteil, wenn messbare Leistungsrisiken und Folgekosten reduziert. «Wir wollen nicht überall der günstigste Anbieter sein. Unser Ziel ist, über den gesamten Lebenszyklus die verlässlichste Lösung zu bieten.»

Klein im Sitz, gross in der Lieferkette

Die Mesag steht beispielhaft für Ostschweizer Industrieunternehmen, deren Produkte weltweit unterwegs sind, obwohl ihr Name beim Endkunden kaum bekannt ist. Der N2-LOK ist kein spektakuläres Kabinendesign. Er ist ein präzises Funktionsteil, dessen Qualität sich gerade darin zeigt, dass es unauffällig arbeitet.

Der Markt bleibt anspruchsvoll: Gefragt sind leichtere und wirtschaftlichere Lösungen, zugleich steigen die Ansprüche an Komfort, Sicherheit und dokumentierte Qualität. «Wir müssen die entscheidenden Funktionen unseres Produkts besser beherrschen als die Konkurrenz und erreichbar sein, wenn eine technische Frage dringend wird», sagt Ivo Reich.

Gelingt das, bleibt Diepoldsau Teil einer Wertschöpfungskette, die von Spezialisten über Sitzhersteller und Flugzeugbauer bis zu den Airlines reicht. Und irgendwo über den Wolken genügt weiterhin ein Knopfdruck, damit Ostschweizer Präzision ihre Arbeit verrichtet.

«Über das Bauteil wird nicht erst entschieden, wenn der fertige Sitz in der Kabine steht.»



Text: Stephan Ziegler

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer, zVg

Anzeige

**einfach so viel wie nötig:
unsere bankpakete
für unternehmen.**



valiant.ch/business-sets

**Neue
Business
Sets**

wir sind einfach bank.

valiant



IWC Pilot's Watch «Le Petit Prince»

IWC Schaffhausen feiert den Entdeckergeist des kleinen Prinzen mit Jubiläumseditionen in der Pilot's Watches-Kollektion



Ein synchronisiertes und getriebebasiertes Design ermöglicht es erstmals, den Kalender sowohl vorwärts als auch rückwärts nahtlos zu verstellen. Dies macht die Einstellung einfacher als je zuvor.

IWC Schaffhausen arbeitet seit zwanzig Jahren mit den Erben von Antoine de Saint-Exupéry zusammen und hat die humanistischen Werte und das literarische Erbe des französischen Piloten und Autors mit zahlreichen Sondereditionen gewürdigt. Die faszinierenden, vom «Kleinen Prinzen» inspirierten Modelle mit blauem Zifferblatt sind ein prägendes Element dieser Partnerschaft. Sie feiern Antoine de Saint-Exupérys berühmtestes literarisches Werk, das in mehr als 650 Sprachen und Dialekte übersetzt worden ist, und sind zu einem beliebten, unverkennbaren Bestandteil der Pilot's Watches-Kollektion von IWC geworden.

«Seit 20 Jahren verbindet IWC Uhrmacherkunst mit dem Erbe des kleinen Prinzen.»

Saint-Exupérys zeitlose Erzählung handelt von einem kleinen Prinzen, der seinen winzigen Asteroiden verlässt, um sich auf eine epische Reise durch den Kosmos zu fernen Planeten zu begeben. Durch seine Gespräche mit deren Bewohnern erkennt er bleibende Wahrheiten über tiefgründige Themen wie Liebe, Verlust und Freundschaft. Zum 20-jährigen Jubiläum der Partnerschaft legt IWC 9 Uhren auf, die dem «Kleinen Prinzen» gewidmet sind. Die Palette der Gehäusedurchmesser reicht dabei von 34 (Porto-fino) bis 43 Millimeter.

Die Pilot's Watch Chronograph Le Petit Prince (Ref. IW378011) und die Pilot's Watch Chronograph 41 Le Petit Prince (Ref. IW388120) sind beide aus Edelstahl gefertigt. Das erste Modell hat einen Gehäusedurchmesser von 43 Millimetern, das zweite misst 41 Millimeter. Beide zeichnen sich durch tiefblaue Zifferblätter mit Sonnenschliff aus – ein Kennzeichen der Sondereditionen von IWC, die der legendären Erzählung von Antoine de Saint-Exupéry gewidmet sind. Die Zifferblätter sind mit weissen Indizes und Ziffern bedruckt.



Anlässlich der zwanzigjährigen Zusammenarbeit mit den Erben von Antoine de Saint-Exupéry lanciert IWC Schaffhausen neue «Le Petit Prince»-Jubiläumseditionen in der Pilot's Watches-Kollektion.

Ein charakteristisches Designelement der beiden Chronographen sind die vergoldeten, mit Super-LumiNova® ausgefüllten Zeiger.

Die getönten Saphirglasböden zeigen den kleinen Prinzen, umgeben von dem charakteristischen Schriftzug «Le Petit Prince», einem Mond und zwei Sternen. Angetrieben werden die Chronographen vom IWC-Manufakturkaliber 69385, einem mechanischen Chronographenwerk in klassischer Kolonnenradbauweise mit einer Gangreserve von 46 Stunden. Beide Uhren sind mit einem strapazierfähigen blauen Kautschukarmband ausgestattet. Dank des integrierten EasX-CHANGE®-Systems kann der Träger das Armband ohne Werkzeug schnell und einfach wechseln.



Weisser Würfel –
Huber Fine Watches & Jewellery
 Im Städtle 34, 9490 Vaduz

HUBER
 VADUZ

World of Watches –
 Huber Fine Watches & Jewellery
 Im Städtle 11, 9490 Vaduz

huber.li



KI macht aus der Beraterpyramide eine Raute



Künstliche Intelligenz recherchiert, analysiert Daten, entwickelt Szenarien und baut Präsentationen. Damit greift sie ausgerechnet jene Tätigkeiten an, mit denen Unternehmensberatungen einen beträchtlichen Teil ihrer Wertschöpfung erzielen. Die Consultingbranche verschwindet deshalb nicht. Doch ihre Organisationsstruktur verändert sich, und sie muss schneller als viele ihrer Kunden klären, wofür diese künftig noch bezahlen sollen.



Kaum eine Branche ist davon so unmittelbar betroffen wie das Consulting. Sein Rohstoff ist Wissen, sein Produkt besteht häufig aus Analyse, Orientierung und Entscheidungsvorlagen. Genau in diesen Bereichen haben grosse Sprachmodelle besonders schnell an Leistungsfähigkeit gewonnen. Der Effizienzsprung betrifft deshalb nicht nur interne Abläufe, sondern stellt auch das traditionelle Geschäftsmodell infrage.

KI macht Berater schneller und manchmal schlechter

Wie gross das Potenzial ist, zeigt ein Feldexperiment der Harvard Business School mit 758 Beratern der Boston Consulting Group. Bei Aufgaben innerhalb der Leistungsgrenzen von GPT-4 erledigten die Teilnehmer mit KI-Unterstützung über zwölf Prozent mehr Teilaufgaben, arbeiteten mehr als 25 Prozent schneller und lieferten deutlich bessere Resultate als die Vergleichsgruppe ohne KI.

Die Studie liefert jedoch ebenso eine Warnung: Bei einer Aufgabe ausserhalb der Leistungsgrenze sank die Trefferquote von 84,5 Prozent ohne KI auf 70,6 Prozent mit KI. Die Forscher sprechen von einer «zerklüfteten technologischen Grenze»: Bei manchen Aufgaben wirkt KI wie ein Hochleistungsassistent, bei ähnlich erscheinenden Problemen produziert sie überzeugend formulierte, aber falsche Antworten. Für den Anwender ist nicht immer erkennbar, auf welcher Seite dieser Grenze er sich bewegt.

Damit verändert sich das Kompetenzprofil. Wertvoll wird, wer Probleme präzise einordnet, geeignete Daten auswählt und erkennt, wann dem Modell nicht zu trauen ist. Fachwissen wird zur Voraussetzung dafür, maschinell erzeugte Analysen verantworten zu können.

Leimeister sieht KI als Kopiloten

Mit diesen Veränderungen befasst sich Prof. Dr. Jan Marco Leimeister an der Universität St.Gallen. Der Direktor am Institut für Wirtschaftsinformatik forscht zu generativer KI, digitaler Arbeit, Dienstleistungsinnovation und der Zukunft der Arbeit. Das dort angesiedelte Kompetenzzentrum «GenAI im Unternehmen» verbindet Forschung mit Anwendungen in Unternehmen.

Leimeister ordnet KI nicht bloss als Automatisierungswerkzeug ein. In einem Vortrag zur Zukunft der Arbeit beschrieb er sie als Kopiloten, der menschliche Fähigkeiten erweitert, Zusammenarbeit unterstützt und mehr Wert aus Unternehmensdaten erschliessen kann. Entscheidend ist nicht die isolierte Leistung eines Modells, sondern die Gestaltung des Arbeitssystems: Welche Aufgabe übernimmt die Maschine, wo entscheidet der Mensch, wie wird die Qualität kontrolliert und wie lernen Mitarbeiter im neuen Zusammenspiel weiter?

Aus dem Assistenten wird ein Akteur

Die nächste Stufe reicht über den Chatbot hinaus. Im Juli 2026 veröffentlichte Leimeister gemeinsam mit Mahei Li und Philipp Reinhard einen Fachbeitrag zu «Agentic AI». Solche Systeme beantworten nicht nur einzelne Fragen. Mehrere spezialisierte KI-Agenten können komplexe Aufgaben aufteilen, Informationen aus verschiedenen Anwendungen zusammenführen und nach menschlicher Freigabe Prozessschritte ausführen.

Für Beratungen ist das weitreichend. Agenten können Marktdaten beobachten, Finanzmodelle aktualisieren,

Berichte vorbereiten und Risiken überwachen. Aus einem punktuellen Projekt wird eine kontinuierliche Begleitung. PwC beschreibt mit seiner 2026 lancierten Plattform «PwC One» genau diese Verschiebung hin zu laufenden Erkenntnissen und kürzeren Lernzyklen.

Aus der klassischen Pyramide wird eine Raute

Traditionelle Beratungshäuser sind pyramidenförmig organisiert: Viele junge Berater sammeln Informationen, erstellen Analysen und bereiten Präsentationen vor. Erfahrene Projektleiter verdichten die Ergebnisse, Partner pflegen die Kundenbeziehung und tragen die Verantwortung. Wenn KI einen wachsenden Teil der Recherche und Aufbereitung übernimmt, braucht es für dieselbe Leistung weniger manuelle Stunden auf den unteren Stufen.

Nach Einschätzung Leimeisters dürfte sich die klassische Pyramide deshalb in Richtung einer Raute verändern. Die breite Basis mit zahlreichen Junior-Beratern wird schmaler, weil viele standardisierbare Einstiegsaufgaben automatisiert oder stark beschleunigt werden. Auch die Spitze mit wenigen Partnern bleibt schmal. An Bedeutung gewinnt dagegen die Mitte: Erfahrene Berater, Projektleiter und Spezialisten verbinden Branchenwissen, technisches Verständnis, Qualitätskontrolle und Umsetzungskompetenz.

Gerade diese mittlere Ebene muss maschinell erzeugte Ergebnisse einordnen, mit dem Kundenkontext verbinden und in tragfähige Entscheidungen übersetzen. Sie übernimmt damit eine Scharnierfunktion zwischen KI, Fachabteilungen und Unternehmensführung. Für Beratungen bedeutet das nicht nur eine andere Personalstruktur, sondern auch veränderte Karrierewege und Ausbildungsmodelle.

«Nähe zum Kunden, Branchenwissen und schnelle Entscheidungen fallen stärker ins Gewicht.»

Der Berufseinstieg verschwindet damit nicht automatisch, verändert aber seinen Inhalt. Nachwuchskräfte müssen früher lernen, Hypothesen zu entwickeln, Kundenprobleme zu verstehen, KI-Ergebnisse zu prüfen und Entscheidungen vorzubereiten. Gleichzeitig entsteht ein Ausbildungsproblem: Wer die Grundlagen nicht mehr selbst erarbeitet, kann später schwer beurteilen, ob eine Analyse trägt. Beratungen müssen Effizienz und Kompetenzaufbau bewusst austarieren.

Leimeisters Forschung zum «Job Crafting» untersucht deshalb nicht nur Produktivitätsgewinne, sondern auch die Kompetenzentwicklung. Zeitgewinne sind nur nachhaltig, wenn nicht jene Fähigkeiten verkümmern, die zur Kontrolle der KI nötig sind.

«Time and Material» gerät unter Druck

Unter Druck gerät auch das verbreitete Geschäftsmodell «Time and Material», bei dem Beratungen geleistete Stunden oder Personentage sowie weitere Aufwände verrechnen. Dieses Modell beruht darauf, dass Zeit und personeller Einsatz als nachvollziehbare Annäherung an den geschaffenen Wert gelten. KI löst diesen Zusammenhang zunehmend auf.

Jan Marco Leimeister:

Nachweisbarer Wert.



Wenn eine Marktanalyse dank KI statt fünf Tagen nur noch einen Tag dauert, lässt sich der frühere Preis kaum mit geleisteten Stunden begründen. Der Nutzen für den Kunden kann gleich gross oder sogar grösser sein, während der sichtbare Aufwand sinkt. Für die Beratung entsteht ein Dilemma: Gibt sie den gesamten Effizienzgewinn über weniger verrechenbare Stunden weiter, schmälert die höhere Produktivität den eigenen Umsatz. Hält sie am bisherigen Preis fest, muss sie diesen anders begründen.

«Nähe, Branchenwissen und schnelle Entscheidungen zählen.»

Leimeister erwartet deshalb, dass «Time and Material» an Bedeutung verliert und Beratungen stärker auf Value-based Pricing umstellen müssen. Der Preis orientiert sich dann nicht primär am Aufwand, sondern am wirtschaftlichen Wert der Lösung für den Kunden. Entscheidend ist weniger, wie viele Berater wie lange gearbeitet haben, sondern welches Problem gelöst, welches Risiko reduziert oder welches Ergebnis erreicht wurde.

Das verstärkt den Trend zu Pauschalen, Abonnements, erfolgsabhängigen Honoraren und Preisen, die sich am erzielten Mehrwert orientieren. PwC gibt bereits an, bei rund einem Drittel seiner Mandate einen Teil des Honorars vom Resultat abhängig zu machen. Solche Modelle verlangen jedoch klare Messgrössen, transparente Annahmen und eine faire Aufteilung der Risiken. Nicht jedes Beratungsergebnis lässt sich eindeutig beziffern oder einem einzelnen Projekt zurechnen.

Value-based Pricing setzt zudem voraus, dass Beratungen den Nutzen ihrer Arbeit präziser beschreiben und nachweisen können. Wer lediglich Arbeitsstunden verkauft, gerät stärker unter Druck. Wer dagegen Verantwortung für ein messbares Ergebnis übernimmt, kann auch dann einen hohen Preis rechtfertigen, wenn KI den dafür nötigen Aufwand deutlich reduziert.

Zugleich wächst ein neues Geschäftsfeld. Unternehmen benötigen Hilfe bei der Auswahl von Anwendungen, beim Aufbau einer tragfähigen Datenbasis sowie bei Governance, Sicherheit, Einführung und Schulung. KI automatisiert somit Beratungsarbeit und erzeugt gleichzeitig Beratungsbedarf. Die Nachfrage verschiebt sich von allgemeinen Konzepten zur Umsetzung: Gefragt ist nicht die hundertste KI-Strategie, sondern ein funktionierender Prozess mit messbarem Nutzen.

Anzeige



NELLEN & PARTNER
EXECUTIVE SEARCH SINCE 1992

DIE RICHTIGEN MENSCHEN MACHEN DEN UNTERSCHIED.

Wir finden Persönlichkeiten, die Unternehmen weiterbringen.

-  Unabhängige Suche nach Schlüsselpersonen
-  Starkes Netzwerk & Talent Pool
-  Direktansprache von Fach- und Führungskräften
-  Modernster, systematischer Auswahlprozess
-  Standorte St. Gallen und Zürich

Nellen & Partner AG | www.nellen.ch

Regionale Spezialisten erhalten eine Chance

Für kleinere Beratungen in der Ostschweiz ist die Entwicklung nicht nur bedrohlich. Allgemein verfügbare Modelle senken die Kosten für Recherche, Analyse und Produktion. Ein spezialisiertes Team kann Leistungen erbringen, für die früher die Infrastruktur eines grossen Hauses nötig war. Nähe zum Kunden, Branchenwissen und schnelle Entscheidungen können stärker ins Gewicht fallen.

Erfolgversprechend ist eine klare Spezialisierung. Wer Prozesse, Regulierung und Akteure einer Branche kennt, kann KI präziser einsetzen als ein Generalist. Im regionalen Mittelstand kommt hinzu: Viele Veränderungen scheitern nicht an der Technologie, sondern an fehlendem Vertrauen, unklaren Verantwortlichkeiten und mangelnder Akzeptanz. Hier bleibt persönliche Begleitung entscheidend.

Vertrauen wird zur härtesten Währung

Je leistungsfähiger die Systeme werden, desto wichtiger werden Kontrolle und Verantwortung. Vertrauliche Kundendaten dürfen nicht in ungeeignete Systeme gelangen. Quellen müssen nachvollziehbar, Annahmen offengelegt und Ergebnisse überprüft werden. Hinzu kommen Fragen zu Urheberrecht, Datenschutz, Verzerrungen und Haftung. Ein schön formulierter Fehler bleibt ein Fehler, auch wenn er in Sekunden entstanden ist.

Die Consultingbranche wird deshalb nicht menschenleer. Sie wird aber weniger dafür bezahlt werden, Informationen zusammenzutragen, Arbeitsstunden anzuhäufen und Folien zu produzieren. Ihr Wert verschiebt sich zum richtigen Problemverständnis, zum Urteil unter Unsicherheit, zur Gestaltung tragfähiger Lösungen und zur Begleitung ihrer Umsetzung. Auch Machtfragen, Interessenkonflikte und Widerstände in Organisationen lassen sich nicht an ein Sprachmodell delegieren.

«Die aufgewendete Zeit verliert als wichtigste Preisgrundlage an Bedeutung.»

KI macht aus der Beraterpyramide eine Raute: Die automatisierbare Basis wird schmaler, die beratungsintensive Mitte gewinnt an Gewicht, und an der Spitze bleibt die Verantwortung konzentriert. Gleichzeitig verliert die aufgewendete Zeit als wichtigste Preisgrundlage an Bedeutung. Gewinner werden jene Beratungen sein, die nicht Stunden, sondern nachweisbaren Wert verkaufen und zeigen können, wo die Maschine einen Vorsprung schafft, wo der Mensch unverzichtbar bleibt und wer die Verantwortung trägt.

Text: Stephan Ziegler

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer, KI / Michelle Hadur

Der Staat verteilt nur, was die Wirtschaft verdient

Die Politik sorgt laufend für «mehr Staat». Mehr Subventionen. Mehr Umverteilung. Mehr Regulierung. Es erfindet sich immer eine neue Aufgabe. Und es findet sich immer eine neue Abgabe. Die Krankheit ist chronisch. Wir müssen sie besiegen.



Wohlstand entsteht nicht in den Amtsstuben. Er entsteht in Laboren, Werkstätten und auf Baustellen. Der Staat verdient kein Geld. Er verteilt Geld, das vorher von privaten Unternehmen und deren Angestellten erwirtschaftet worden ist.

In der Privatwirtschaft wird investiert, entwickelt und produziert. Dort entstehen Arbeitsplätze und Steuereinnahmen. Die Ostschweiz weiss es: Unsere Wirtschaft ist stark, weil sie innovativ und international ausgerichtet ist. Und weil bei uns mehr junge Leute eine Lehre machen als weiter westlich und weiter südlich. Dort wird nach Lust und Laune «studiert».

Hohe Kosten, eine zunehmend unsichere Welt und immer mehr Vorschriften machen das Leben nicht einfacher. Die Politik reagiert mit noch mehr Vorschriften, noch mehr Staat, noch mehr Umverteilung, noch mehr «Bildung» nach Lustprinzip. Es braucht weniger von alledem. Leistung kann man nicht verordnen. Investitionen kann man nicht erzwingen. Und Wohlstand kann man nicht umverteilen, bevor er geschaffen worden ist.

Natürlich braucht es den Staat. Für verlässliche Rahmenbedingungen. Für Sicherheit. Für Infrastruktur. Für Bildung. Aber gescheit handelt nicht, wer immer mehr ausgibt. Sondern wer den Menschen und Unternehmen Raum lässt, sich zu entfalten.

Wir Politiker müssen endlich damit aufhören, die Menschen und die Unternehmen mit noch mehr Abgaben zu belasten, anstatt endlich die Ausgaben unter Kontrolle zu bekommen. Falls es eines Beweises bedurfte, dass sich Bundesbern nicht ernsthaft an die Arbeit macht, dann wird dieser in der Herbstsession geliefert.

Es braucht dringend eine Schubumkehr und ein klares Motto: Zuerst die Arbeit und die Anstrengung. Dann das Vergnügen und das Verteilen.

Roland Rino Büchel, Nationalrat SG (SVP)



Digitalisierung ist nicht nur eine Software-Frage

Papierdossiers, manuelle Abläufe und zwei Banken mit unterschiedlichen Anforderungen: Als die SIGMA Group ihr HR digitalisieren wollte, war schnell klar, dass es mit der Auswahl einer Software nicht getan ist. Gefragt war ein Partner, der beide Banken versteht, die regulatorischen Vorgaben kennt und den laufenden Betrieb nicht ausbremst. Ein Fall, der zeigt, worin die eigentliche Beratungsleistung besteht.

Bis zur Einführung von Abacus verwaltete die SIGMA Group Personaldaten, Dokumente und einen grossen Teil ihrer HR-Prozesse manuell und papierbasiert. Das kostete Zeit und machte die tägliche Arbeit von physischen Dossiers abhängig. Mit dem Wachstum der Organisation und den steigenden regulatorischen Anforderungen stiessen diese Prozesse zunehmend an ihre Grenzen.

Gesucht war deshalb eine Lösung, die Transparenz schafft, den Aufwand reduziert und hohe Sicherheits- und Compliance-Vorgaben erfüllt. Dazu kamen zwei konkrete Ziele: Die Lohnverarbeitung sollte künftig eigenständig erfolgen, und für die SIGMA Bank SB und die SIGMA Kreditbank SKB sollte ein zentrales HR- und Absenzmanagement entstehen. Hier kam die ALL CONSULTING AG ins Spiel.

Zwei Banken, eine Systemlandschaft

Die Digitalisierung der Prozesse war dabei nur ein Teil der Aufgabe. Anspruchsvoller war die Frage, wie sich die Anforderungen beider Banken in einer gemeinsamen Systemlandschaft abbilden lassen. Parallel dazu mussten Rollen, Berechtigungen und

Zugriffe geregelt und die finanzrechtlichen Sicherheits- und Compliance-Vorgaben eingehalten werden – ohne den laufenden Betrieb zu beeinträchtigen.

Genau an diesem Punkt entscheidet sich, ob ein Digitalisierungsprojekt gelingt. ALL CONSULTING erarbeitete deshalb gemeinsam mit dem internen Projektteam der SIGMA Bank – zuerst ein gemeinsames Bild davon, wie die beiden Banken arbeiten und was sie brauchen. Erst darauf aufbauend entstand das digitale HR-Setup.

«Das digitale HR-System von Abacus vereinfacht unsere Abläufe spürbar und schafft mehr Transparenz und Sicherheit.»

Marcus Mayer, Group Head of HR, SIGMA Group

Was zur Lösung gehört

Ein wichtiger Bestandteil ist der Betrieb in der ALL CLOUD. Die SIGMA Group erfüllt damit ihre regulatorischen Anforderungen und arbeitet in einer stabilen, sicheren und skalierbaren Umgebung.





«Digitalisierung beginnt für uns bei den Prozessen. Bei der SIGMA Group hiess das: zwei Banken, ein System und klare Abläufe.»

Annette Fink, CEO ALL CONSULTING AG

Dazu kommen:

- ein zentrales digitales HR-System für beide Banken
- eine Active-Directory-Anbindung mit Single Sign-on und Zwei-Faktor-Authentifizierung für maximale Sicherheit
- ein modernes Mitarbeiterportal mit klar definierten Rollen- und Berechtigungskonzepten
- digitale Prozesse für Absenz- und Bewerbermanagement, Mitarbeitergespräche, Zeugnisse und interne Kommunikation
- der ALL Calendar Connector, der Absenzen automatisch mit Outlook synchronisiert

Während des ganzen Projekts arbeiteten die Teams eng zusammen. Abacus-Know-how und HR-Kompetenz auf der einen, kurze Reaktionszeiten und eine pragmatische Arbeitsweise auf der anderen Seite sorgten dafür, dass Schwierigkeiten früh auf den Tisch kamen und gemeinsam gelöst werden konnten.

Was sich am Arbeitsalltag verändert hat

Heute laufen die HR-Prozesse der SIGMA Group durchgängig digital über eine gemeinsame Plattform. Mitarbeiterdaten, Dokumente, Absenzen, Lohndaten und HR-News stehen zentral zur Verfügung und sind nachvollziehbar. Was früher über Papier, E-Mail oder manuelle Genehmigungen lief, ist heute Teil eines definierten Ablaufs.

Für Mitarbeitende und Führungskräfte heisst das: aktuelle Informationen jederzeit verfügbar, Absenzen automatisch im Outlook-Kalender, weniger Rückfragen, weniger Administration. Und weil sämtliche HR-Daten in einer kontrollierten Systemumgebung liegen, sind Transparenz und Prozesssicherheit deutlich höher als früher.

Erfolgsfaktoren, die den Unterschied machen

Rückblickend erwiesen sich drei Erfolgsfaktoren als entscheidend: klar definierte Projektziele, die frühe und aktive Einbindung von HR und Fachbereichen sowie die enge Zusammenarbeit zwischen der SIGMA Group und ALL CONSULTING. Für die SIGMA Group ist die neue HR-Lösung heute die Basis für die weitere Digitalisierung.



Über die ALL CONSULTING AG

Seit 1986 begleitet die ALL CONSULTING AG Unternehmen bei der Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse. Als Abacus Goldpartner gehört das Unternehmen im KMU-Segment zu den grösseren Abacus-Partnern der Deutschschweiz und verbindet Beratung, Business Software und Cloud-Lösungen zu praxisnahen Digitalisierungslösungen.



ALL CONSULTING

Abacus Experts since 1986.

ALL CONSULTING AG

Schuppisstrasse 10
9016 St.Gallen
+41 71 243 35 35
info@all-consulting.ch

all-consulting.ch



Die Schlüsselpositionen entscheiden über die Zukunft

Die Besetzung von Schlüsselpositionen wird für Unternehmen immer anspruchsvoller. Geoökonomische Verschiebungen, die KI-Transformation und steigende Anforderungen an Führungsgremien verlangen nach einer strategischen Betrachtung. Beat Ulrich, Senior Management Consultant bei Nellen & Partner AG in St.Gallen, erklärt, warum eine Vakanz in der Geschäftsleitung oder im Verwaltungsrat nicht einfach geschlossen, sondern als Chance für die Zukunft genutzt werden sollte.

«Die Besetzung einer strategischen Schlüsselposition ist weit mehr als eine Personalentscheidung. Sie ist eine unternehmerische Weichenstellung, die den Erfolg einer Organisation über Jahre hinweg prägen kann», sagt Beat Ulrich. Ein personeller Wechsel biete Unternehmen die Gelegenheit, ihre strategische Ausrichtung zu überprüfen. Denn nicht immer ist ein möglichst ähnlicher Nachfolger die beste Lösung. Mitunter verlangt die künftige Entwicklung bewusst nach einem anderen Profil, neuen Kompetenzen oder zusätzlichen Erfahrungen.

«Ein Verwaltungsrat sollte nicht danach ergänzt werden, wen die bisherigen Mitglieder bereits kennen.»

«Die erste Frage sollte also nicht lauten: Wer kann die bisherige Person ersetzen? Entscheidend ist vielmehr: Welche Persönlichkeit und welche Kompetenzen benötigt das Unternehmen, um seine Ziele in einer sich verändernden Wirtschaftswelt zu erreichen?», so Ulrich.

Bevor die eigentliche Suche beginnt, sollten deshalb die Ausgangslage und die künftigen Herausforderungen sorgfältig analysiert werden. Welche Kompetenzen sind im Führungsgremium bereits vorhanden? Wo bestehen Lücken? Welche Veränderungen stehen im Markt, in der Branche oder im Unternehmen bevor? Und welche Persönlichkeit passt nicht nur fachlich, sondern auch kulturell zur Organisation?

«Eine Neubesetzung soll ein starker Impuls für das gesamte Unternehmen sein. Diese Chance wird vergeben, wenn lediglich das bestehende Stellenprofil übernommen und nach einer möglichst ähnlichen Person gesucht wird.»

Neue Entwicklungen verändern die Anforderungen

Die Erwartungen an Mitglieder von Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten haben sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert: Internationale Spannungen, geoökono-

misches Verschiebungen, regulatorische Anforderungen, der Fachkräftemangel und die digitale Transformation beeinflussen die strategische Ausrichtung vieler Unternehmen.

Besondere Bedeutung kommt auch der künstlichen Intelligenz zu. Sie verändert Geschäftsmodelle, Prozesse und ganze Berufsbilder. «Führungskräfte müssen die damit verbundenen Chancen und Risiken beurteilen und die notwendigen Veränderungen im Unternehmen anstossen können», gibt Beat Ulrich zu bedenken.

Dabei gehe es nicht darum, für jede Position einen ausgewiesenen KI-Spezialisten zu suchen. Führungskräfte und Verwaltungsräte müssten jedoch verstehen, welche Auswirkungen neue Technologien auf das eigene Geschäftsmodell, die Organisation, die Governance und die Mitarbeiter haben.

Weshalb externe Begleitung an Bedeutung gewinnt

Die zunehmende Komplexität ist ein wichtiger Grund, weshalb Unternehmen bei der Besetzung von Schlüsselpositionen häufiger auf externe Unterstützung setzen. Eine Executive-Search-Boutique bringe neben einem zusätzlichen Netzwerk auch Erfahrung, Marktkenntnis, Vergleichsmöglichkeiten und einen unabhängigen Blick in den Prozess ein, so Ulrich.

Interne Personalabteilungen verfügten in der Regel über umfassende Kenntnisse des Unternehmens und seiner Kultur. Die Suche nach Mitgliedern der Geschäftsleitung oder des Verwaltungsrats gehöre jedoch oft nicht zu ihrem Tagesgeschäft. Zudem sei es für interne Stellen anspruchsvoll, «Kandidaten für höchste Führungsfunktionen auf Augenhöhe alleine zu beurteilen und kritisch zu hinterfragen».

Die Leistungen eines externen Partners beginnen idealerweise bereits vor der eigentlichen Suche: Eine strukturelle Vorabanalyse kann aufzeigen, wie eine Geschäftsleitung oder ein Verwaltungsrat aufgestellt ist, welche Kompetenzen vorhanden sind und wo Ergänzungsbedarf besteht.

«Ein klares Anforderungsprofil entsteht wie gesagt nicht allein aus einer Stellenbeschreibung. Es muss aus der Strategie, der Unternehmenskultur und den bevorstehenden Herausforderungen abgeleitet werden. Erst wenn diese Grundlagen geklärt sind, kann gezielt nach der richtigen Persönlichkeit gesucht werden», skizziert Ulrich den Prozess.



Beat Ulrich:

**Starker
Impuls.**

Zugang zu nicht aktiv suchenden Kandidaten

Gerade bei anspruchsvollen Führungspositionen genügt eine öffentliche Ausschreibung häufig nicht; viele geeignete Kandidaten sind erfolgreich in einer bestehenden Funktion tätig und befinden sich nicht aktiv auf Stellensuche. Sie müssen gezielt identifiziert und persönlich angesprochen werden.

«Bei hochqualifizierten Positionen entscheidet der Zugang zu Persönlichkeiten, die über klassische Suchwege kaum erreichbar sind. Ein grosses Netzwerk allein reicht allerdings nicht. Ebenso wichtig sind eine präzise Ansprache, Diskretion und das Verständnis dafür, was einen möglichen Wechsel für die angesprochene Person attraktiv macht», erläutert Beat Ulrich.

Moderne Suchformen erhöhen zwar die Reichweite, ersetzen aber nicht die persönliche Beurteilung. Fachliche Qualifikationen lassen sich vergleichsweise gut überprüfen. Schwieriger ist die Frage, ob eine Persönlichkeit zur Kultur, zur Eigentümerstruktur und zur konkreten Situation eines Unternehmens passt. «Das lehrt einen nur die Erfahrung, ebenso wie die Einschätzung, wie eine Person mit den dynamischen Veränderungen in der Welt umgehen kann.»

Unabhängigkeit schafft Vertrauen

Auch bei der Besetzung von Verwaltungsratsmandaten gewinnt eine unabhängige Begleitung an Bedeutung. Sie sorgt dafür, dass der Prozess strukturiert, nachvollziehbar

und nach klar definierten Kriterien durchgeführt wird. Gleichzeitig hilft sie, persönliche Präferenzen oder bestehende Netzwerke kritisch zu hinterfragen.

«Ein Verwaltungsrat sollte nicht allein danach ergänzt werden, wen die bisherigen Mitglieder bereits kennen. Entscheidend ist, welche Kompetenzen das Gremium als Ganzes benötigt. Ein unabhängiger Prozess vergrössert das Kandidatenfeld und erhöht die Qualität der Entscheidung.» Gerade auch aus Compliance- und Vertrauensgründen empfiehlt Ulrich eine unabhängige Begleitung.

Je komplexer das Umfeld wird, desto wichtiger werden Erfahrung, unterschiedliche Perspektiven und ein strukturierter Auswahlprozess. Eine externe Begleitung kann Unternehmen dabei unterstützen, nicht nur eine fachlich qualifizierte, sondern eine strategisch und menschlich passende Persönlichkeit zu finden, ohne auf bestehende Verflechtungen oder Verpflichtungen Rücksicht nehmen zu müssen.

«Erfolgreich ist man nicht allein. Gerade wenn die Welt komplexer wird, lassen sich Schlüsselentscheidungen besser in Zusammenarbeit meistern», fasst es Beat Ulrich zusammen.

Text: Stephan Ziegler

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Anzeige

Es gibt angenehmere Themen als Versicherungen.

Deshalb machen wir das für Sie.

verso
Versicherungstreuhand AG

Kooperation unter KMU: So gelingt Zusammenarbeit

Kooperationen bieten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) grosse Chancen. Es können Grössenvorteile erzielt, Risiken geteilt und Kompetenzen erweitert werden, ohne die unternehmerische Unabhängigkeit aufzugeben.

Im diesjährigen OBT-Leitfaden haben wir verschiedene Beispiele der Zusammenarbeit aufgezeigt (Einkaufsgemeinschaften, gemeinsamer Markenauftritt, Personalausleihe, Ausbildungsverbund, Wissens- und Informationsaustausch, Produktentwicklungen, Teilen von Equipment oder Infrastruktur, Zusammenarbeit von lokalem Gewerbe oder Tourismusbetrieben oder auch die projektbezogene Zusammenarbeit). Dabei haben wir auch geprüft, welche Bedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit notwendig sind. Gerade das Vertrauen untereinander ist zentral, um miteinander gute Lösungen zu finden und Herausforderungen zu meistern. Durch kulturelle Unterschiede, Machtasymmetrien, Kommunikationsprobleme, rechtliche Risiken oder die Passivität einzelner Partner können Hindernisse in der Zusammenarbeit entstehen. Die frühzeitige Klärung der Erwartungen, die Etablierung eines strukturierten und transparenten Austausches oder die Definition von Ausstiegszenarien können dabei entgegenwirken.

Die nachfolgende Vorgehensweise kann zur Kooperationsbildung in der KMU-Praxis herangezogen werden: Detaillierte Erläuterungen, Praxisbeispiele, Checklisten zur Umsetzung, konkrete Leitfragen zur Anwendung und Reflexionsfragen für die Überprüfung des persönlichen Mindsets finden sich im OBT-Leitfaden obt.ch/kooperationen.

*«Vertrauen schafft
erfolgreiche Kooperation.»*

OBT AG

Rorschacher Strasse 63,
9004 St.Gallen
Tel. +41 71 243 34 34
christoph.brunner@obt.ch

obt.ch

OBT



Vorgehensweise zur Kooperationsbildung in der KMU-Praxis

1



Fragestellung klären

- Ausgangssituation & Problem beschreiben
- Relevanz der Kooperation begründen
- Erwarteten Mehrwert formulieren

2



Persönliches Mindset klären

- Eigene Motivation & Haltung reflektieren
- Bereitschaft zur Offenheit & zum Geben prüfen
- Umgang mit Abhängigkeiten klären
- Kooperatives Verhalten prüfen

3



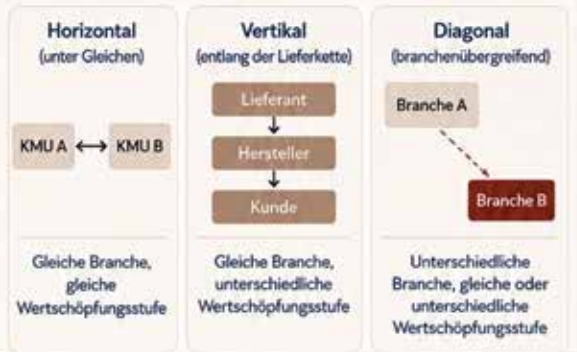
Gemeinsame Ziele definieren

- Ziele konkret & messbar festhalten (SMART)
- Interessen aller Beteiligten berücksichtigen
- Zielkonflikte frühzeitig identifizieren

4

Die richtige Partnerschaft finden

- Potenzielle Partner identifizieren & bewerten
- Komplementarität von Stärken prüfen
- Vertrauen & kulturellen Fit einschätzen



5



Die Zusammenarbeit gestalten

- Rollen, Aufgaben & Zuständigkeiten festlegen
- Kommunikations- & Entscheidungsprozesse regeln
- Kooperationsvertrag/Vereinbarung aufsetzen
- Regelmässige Reviews & Erfolgsmessung einplanen



Wenn zwei Sicherheitswelten zu einer werden

An der Digital Conference Ostschweiz 2026 im Einstein St.Gallen drehte sich alles um die Frage, ob Künstliche Intelligenz für die Cybersicherheit Risiko oder Chance ist. Mittendrin: der Schweizer Marktlaunch von Symantec CBX, den KYOS gemeinsam mit Arrow Electronics auf die Bühne brachte.

Schweizer Premiere vor rund 300 Gästen: Dani Tucci und Andy Kutter präsentieren Symantec CBX an der DCONO 2026.

Rund 300 Entscheiderinnen und Entscheider aus Wirtschaft, Politik und IT trafen sich am 8. September 2026 zur Digital Conference Ostschweiz. Unter dem Motto «Cybersecurity trifft KI – Risiko oder Chance?» diskutierten unter anderem Regierungsrat Beat Tinner, Prof. Anna-Lena Horlemann, Jill Wick und Henriette Engbersen, moderiert von Bigna Silberschmidt. Den Abschluss machte der Philosoph Richard David Precht mit einer Keynote, die den Blick vom Technischen aufs Gesellschaftliche weitete.

«CBX schafft Übersicht – und wir übernehmen das Hinschauen.»

KYOS SA begleitete die Konferenz als Presenting Partner, gemeinsam mit den Partnerunternehmen Thales, Arrow und GoBugfree. Für das St. Galler Team von KYOS war der Anlass mehr als ein Sponsoring: Zwischen der Verleihung des Digital Shaper Award und der Schlusskeynote stellten Andy Kutter,

Director und Partner bei KYOS, und Dani Tucci, bei Arrow verantwortlich für Symantec CBX in der DACH-Region, das Produkt erstmals dem Schweizer Publikum vor.

Eine Plattform statt zwei Produkte

Symantec CBX führt zwei bekannte Namen zusammen: Symantec und Carbon Black, beide heute Teil von Broadcom. Aus zwei getrennten Lösungen wird eine einzige Plattform für Extended Detection and Response (XDR). Sie korreliert Signale von Endgeräten, aus dem Web und aus den Daten eines Unternehmens und macht daraus einen Vorfall mit Kontext – statt hundert Einzelalarmen, die niemand mehr einordnen kann. Angriffswege werden visuell nachvollziehbar, und das Ganze läuft aus der Cloud, ohne eigenen Infrastrukturaufbau.

Gedacht ist CBX ausdrücklich für Unternehmen, die kein eigenes Security Operations Center betreiben. Genau das trifft auf die grosse Mehrheit der Schweizer KMU zu. «Der typische Mittelständler hat fünf Sicherheitswerkzeuge, fünf Konsolen und niemanden, der um 23 Uhr hinschaut», sagt Andy Kutter. «CBX reduziert die Werkzeuge. Und wir übernehmen das Hinschauen.»



Andy Kutter: Director und Partner bei KYOS, sowie Leiter der St.Galler Niederlassung.



Dani Tucci: Verantwortlich für Symantec CBX in der DACH-Region bei Arrow.

Dani Tucci ergänzt aus Sicht des Distributors: «Mit KYOS haben wir für die Schweiz einen Launch-Partner, der beides mitbringt – über zwei Jahrzehnte Erfahrung im Security-Bereich und die Nähe zu den Kunden vor Ort.»

Warum die Ostschweiz

KYOS wurde 2002 in Genf gegründet und beschäftigt heute rund 90 Mitarbeitende an den Standorten Genf, Lausanne und St.Gallen. Seit 2016 baut Andy Kutter die St.Galler Niederlassung auf – mit dem Ziel, Schweizer Unternehmen im deutschsprachigen Raum denselben Zugang zu Enterprise-Sicherheit zu geben, wie ihn Banken und Versicherungen in der Romandie seit Jahren nutzen. Zu den Kunden zählen unter anderem PostFinance, Julius Bär und Cembra.

Dass der CBX-Launch ausgerechnet an der DCONO stattfand, ist deshalb kein Zufall. Die Konferenz, organisiert von LEADER, east#digital und ITrockt!, versammelt jene Ostschweizer Unternehmerinnen und Unternehmer, für die das Produkt gemacht ist: Firmen mit ernstzunehmenden Risiken, aber ohne die Ressourcen eines Grosskonzerns.

Vertrauen statt Angst

Auffällig an der DCONO war der Ton. Kaum Bedrohungsszenarien, dafür viel Pragmatismus: Welche drei Schritte bringen ein Unternehmen morgen weiter? Das entspricht auch dem Selbstverständnis von KYOS. Sicherheit wird nicht über Angst verkauft, sondern über die Gewissheit, einen Partner an der Seite zu haben, der die Technologie kennt und im Ernstfall erreichbar ist.

Symantec CBX ist ab sofort über KYOS in der Schweiz verfügbar. Wer wissen möchte, wie eine Migration von bestehenden Symantec- oder Carbon-Black-Installationen aussieht, findet in St.Gallen Ansprechpartner, die die Sprache der Region sprechen – im wörtlichen wie im übertragenen Sinn.

Arrow ECS GmbH

Globaler Distributor für IT-Lösungen mit Fokus auf Cloud, Cybersecurity, Data Center und Enterprise Computing. Teil der börsenkotierten Arrow Electronics, Inc. mit Hauptsitz in den USA. Arrow ECS GmbH mit Sitz in Wallisellen unterstützt Hersteller und IT-Partner mit umfassendem Portfolio, technischem Know-how, Services und Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Mehr Informationen unter: arrow.com

KYOS

KYOS SA

Schweizer Cybersecurity-Unternehmen, gegründet 2002. Standorte in Genf, Lausanne und St. Gallen, rund 90 Mitarbeitende, ISO-27001-zertifiziert. Einziger Thales Platinum Partner der Schweiz. Partner von Broadcom/Symantec, Arrow, DigiCert und GoBugfree.

Kontakt

Breitfeldstrasse 13
9015 St.Gallen
+41 71 566 70 30
info@kyos.ch

kyos.ch



Vertrauen lässt sich nicht automatisieren

Seit Mai leitet Gianluca Galasso die PwC-Geschäftsstelle St.Gallen. Künstliche Intelligenz, Cyberrisiken, neue Steuerregeln und geopolitische Spannungen wirken gleichzeitig auf die Kunden des Wirtschaftsprüfungs-, Steuer- und Unternehmensberatungsunternehmens ein. Galasso setzt deshalb auf belastbare Urteile, wirksame Umsetzung und persönliche Nähe.

Der gebürtige St.Galler arbeitete nach seiner kaufmännischen Ausbildung im Finanz- und Rechnungswesen lokaler Familienunternehmen; 2006 wechselte er in die Wirtschaftsprüfung von PwC Schweiz. Heute ist Galasso eidgenössisch diplomierter Wirtschaftsprüfer und Partner und betreut Unternehmen aus der Ostschweiz und Liechtenstein.

Seit Mai 2026 führt er die St.Galler Geschäftsstelle mit rund 83 Mitarbeitern. Gianluca Galasso folgte auf Beat Inauen, der nach mehr als 34 Jahren bei PwC in den Ruhestand trat. Er betrachtet St.Gallen nicht bloss als Standort, sondern als Netzwerk, das von Beziehungen und Vertrauen lebt. Sein Anspruch: «Wir sind präsent, hören zu und liefern Lösungen, die Mehrwert schaffen.»

Durch den technologischen Wandel erhält dieser Anspruch eine neue Bedeutung: Die knappe Ressource ist nicht mehr Information, sondern deren verlässliche Einordnung. «Beratung muss aus Daten Entscheidungen, aus Vorschriften praktikable Prozesse und aus Technologie wirtschaftlichen Nutzen machen», fasst es Galasso zusammen.

«Erst wenn Technologie in Abläufe, Führung und Geschäftsmodell eingebettet wird, entsteht nachhaltiger Nutzen.»

Unternehmen stehen unter gleichzeitigem Druck

Die Ausgangslage ist anspruchsvoll: Gemäss der Schweizer Ausgabe der PwC «29th Global CEO Survey» erwarten nur 37 Prozent der befragten Unternehmenschefs für 2026 ein Wachstum der Schweizer Wirtschaft, während sich 54 Prozent unter starkem Transformationsdruck sehen.

Cyberkriminalität steht mit 28 Prozent an der Spitze der Bedrohungen, die Sorge vor technologischer Disruption ist von zehn auf 17 Prozent gestiegen. Rund ein Drittel rechnet zudem mit sinkenden Gewinnmargen durch Zölle.

Für die industriell geprägte und exportorientierte Ostschweiz ist das unmittelbar relevant: Zölle können Lieferketten infrage stellen, Cyberangriffe die Produktion stoppen und neue Vorschriften bisher nicht erhobene Daten verlangen.

Gianluca Galasso:

Gleichzeitigkeit des Wandels.

Gleichzeitig sollen Investitionen in Digitalisierung und KI rasch Resultate liefern. «Gefragt sind deshalb Lösungen, die zur Kultur, zur finanziellen Tragfähigkeit und zur Risikobereitschaft des Unternehmens passen», sagt Galasso.

Wirtschaftsprüfung umfasst mehr als Finanzzahlen

In Galassos angestammtem Fachgebiet zeigt sich der Wandel besonders deutlich: Moderne Prüfplattformen analysieren Transaktionsbestände, erkennen Auffälligkeiten und durchsuchen grosse Mengen an Richtlinien. Routinearbeiten lassen sich einfach automatisieren und Risiken gezielter untersuchen.

Das mache den Wirtschaftsprüfer aber nicht überflüssig: «Ein Algorithmus erkennt eine Abweichung, aber nicht zwin-

gend deren wirtschaftliche Bedeutung. Ob ein ungewöhnlicher Vorgang auf einen Fehler, einen einmaligen Geschäftsverlauf oder eine Manipulation zurückgeht, verlangt Branchenverständnis, professionelles Misstrauen und menschliches Urteil», so Galasso. Auch müssten Daten und Annahmen eines KI-Modells nachvollziehbar bleiben.

Die Prüfungsqualität hängt damit zunehmend von den digitalen Grundlagen ab; Datenvollständigkeit, Zugriffsrechte, Cybersecurity und automatisierte Kontrollen werden Teil der Beurteilung. «Neben verlässlichen Finanzzahlen ist hier vor allem Vertrauen in Prozesse und Nachhaltigkeitsinformationen gefragt», sagt Gianluca Galasso.

Auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung bleibt in Bewegung: Nach dem im April 2026 in die Vernehmlassung



Ein ERP, das einfach passt.

Weil Ihr Erfolg planbar ist

Ihre Vorteile.



KI unterstützt



Modular



Ganzheitlich



Übersichtlich



Modern



Sicher



swiss made software



Weitere Informationen finden Sie unter:
abacus.ch/erp-abacus

 **ABACUS**

geschickten Entwurf wären statt heute rund 200 noch etwa 100 Unternehmen direkt berichtspflichtig; deren Berichte müssten jedoch extern geprüft werden. «KMU bleiben allerdings indirekt betroffen, wenn grosse Kunden Lieferketten-daten verlangen», gibt Galasso zu bedenken.

Wirtschaftsprüfung wird damit zu einer breiteren Vertrauensleistung. Weil PwC prüft und berät, müssten «Unabhängigkeit, Rollen und Verantwortlichkeiten eindeutig bleiben».

Steuerberatung wird zum Systemprojekt

Auch die Steuerberatung hat sich weit vom Ausfüllen von Deklarationen entfernt. Mindeststeuer, Verrechnungspreise, Mehrwertsteuer, Zölle und Transparenzpflichten greifen in Geschäftsmodelle, Lieferketten und Finanzprozesse ein.

Die OECD-Mindeststeuer von 15 Prozent etwa gilt für internationale Gruppen mit mindestens 750 Millionen Euro Jahresumsatz. Die Schweiz führte die nationale Ergänzungssteuer 2024 und die internationale Ergänzungssteuer 2025 ein. «Nun gilt es, Daten und Prozesse dauerhaft zu beherrschen, zumal die Umsetzung international nicht einheitlich erfolgt», gibt Galasso ein Beispiel.

Steuerberatung wird so zum Zusammenspiel von Recht, Rechnungslegung, Datenmanagement und Technologie. Berechnungen müssen in revisionsfähige Abläufe überführt werden; verändert sich eine Lieferkette, verschieben sich Zollwerte, Verrechnungspreise und Zuständigkeiten. «Gute Beratung erkennt diese Wechselwirkungen, ohne für jedes KMU eine Konzernlösung aufzubauen.»

«Beratung muss aus Daten Entscheidungen, aus Vorschriften praktikable Prozesse und aus Technologie wirtschaftlichen Nutzen machen.»

Managementberatung muss Umsetzung beweisen

Am stärksten unter Rechtfertigungsdruck steht die Managementberatung: KI erstellt Marktanalysen, dokumentiert Prozesse, berechnet Szenarien und formuliert Präsentationen. Das beschleunigt die Arbeit und stellt den Wert standardisierter Leistungen infrage.

«Der Wert verschiebt sich von der Informationsbeschaffung zur Umsetzung», bestätigt Gianluca Galasso. Die PwC-CEO-Umfrage zeige die Lücke: 21 Prozent der Schweizer Unternehmen erzielen durch KI zwar bereits Kostensenkungen, aber nur 16 Prozent zusätzliche Umsätze. Und: Lediglich 44 Prozent verfügen über eine klare KI-Transformationsstrategie.

«Managementberater müssen deshalb priorisieren: Welcher Anwendungsfall löst ein reales Problem, und sind Daten, Prozesse und Verantwortlichkeiten geklärt?», sagt Galasso. Ein Pilotprojekt sei dabei noch keine Transformation. «Erst wenn Technologie in Abläufe, Führung und Geschäftsmodell eingebettet wird, entsteht nachhaltiger Nutzen.»

Ein weiteres Beispiel: Seit dem 2. August 2026 werden zentrale Bestimmungen des EU AI Act, der EU-KI-Verord-

nung, durchgesetzt. Auch Schweizer Unternehmen mit EU-Geschäft müssen Systeme, Rollen in der Wertschöpfungskette sowie mögliche Dokumentations- und Kennzeichnungspflichten prüfen. «Aus einem IT-Projekt wird damit rasch ein Thema für Geschäftsleitung, Recht, Datenschutz und interne Kontrolle», so Galasso.

Auch Cybersecurity ist eine Führungsaufgabe. Laut PwC erhöhen zwar 52 Prozent der befragten Schweizer Firmen ihre Sicherheitsausgaben. Häufig fehlen aber quantifizierte Risiken, klare Verantwortlichkeiten und getestete Notfallpläne. «Technik allein schafft keine Resilienz», bringt es Galasso auf den Punkt.

Persönliche Nähe bleibt ein Wettbewerbsvorteil

Der Wandel trifft auch die Beratungshäuser. Das traditionelle Modell, in dem junge Mitarbeiter Daten zusammentragen und Analysen erstellen, wird durch KI infrage gestellt. Den Nachwuchs durch Technologie zu ersetzen, wäre dennoch kurzsichtig: «Wer später komplexe Mandate führt, muss das Handwerk von Grund auf erlernen», ist Galasso überzeugt.

Gefragt sind also weniger manuelle Routine, dafür früherer Kundenkontakt, Datenkompetenz und kritisches Denken. «PwC will Talente gewinnen, entwickeln und in der Region halten.» Zugleich muss Galasso das internationale PwC-Netzwerk mit regionaler Verbindlichkeit verbinden.

Spezialwissen lässt sich zwar weltweit organisieren. «Für den Kunden muss aber immer klar bleiben, wer Verantwortung übernimmt.»

Die grösste Herausforderung der Consultingbranche ist damit nicht eine einzelne Technologie oder Vorschrift, sondern die Gleichzeitigkeit des Wandels: Wirtschaftsprüfer müssen digitale Systeme verstehen und unabhängig urteilen, Steuerberater globale Regeln in beherrschbare Prozesse übersetzen, und Managementberater Transformationen zum Funktionieren bringen.

Am Ende führt vieles zu jenem Begriff zurück, den Galasso bei seinem Amtsantritt ins Zentrum stellte: Vertrauen. «Je leichter Wissen verfügbar und je mehr Arbeit automatisierbar wird, desto wertvoller werden Urteilskraft, persönliche Verantwortung und Lösungen, die im Unternehmen tatsächlich funktionieren», bilanziert er. Darin läge die Zukunft der Beratung.

Text: Stephan Ziegler

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Anzeige





Revisionsstelle
überprüfen? Nachfolge
regeln? Steuern
optimieren?
Jetzt beraten lassen!



Als unabhängiger Partner unterstützen wir Unternehmen in allen betriebswirtschaftlichen Fragen. Mit Expertise in Treuhand, Steuern, Recht, Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung.

Einfach gut beraten.

Romanshorn · Frauenfeld · Rorschach · St.Gallen · Dietlikon
T +41 71 466 71 71 · info@provida.ch · [provida.ch](https://www.provida.ch)

«Kunden in allen
unternehmerischen
Fragen zu begleiten,
begeistert mich.
Genauso wie neue
Weinkreationen
zu entdecken.»

Kevin Clavien, Partner
entdeckungsfreudiger Weinliebhaber



Treuhand | Immobilien | Recht | Steuern | IT

altrimo
persönlich engagiert.

Wie Immobilien neuen Spielraum schaffen

Der Hypothekenmarkt verändert sich. Zunehmende Regulierung, höhere Eigenkapitalanforderungen, strengere Tragbarkeitskriterien und Veränderungen in der Bankenlandschaft führen dazu, dass klassische Anbieter Immobilienfinanzierungen selektiver vergeben. Immobilien werden teilweise tiefer belehnt, der erforderliche Eigenkapitalanteil steigt. Für Eigentümer, Investoren und Unternehmen kann dadurch eine Finanzierungslücke entstehen – obwohl werthaltige Liegenschaften vorhanden sind. Nachrangige Hypotheken können diese Lücke schliessen, gebundenes Eigenkapital mobilisieren und zusätzlichen Spielraum für Immobilienkäufe, Renovationen oder Investitionen schaffen.

Nachrangige Hypotheken, auch Junior Loans genannt, ergänzen typischerweise die erstrangige Bankfinanzierung. Sie ersetzen dabei nicht das vergleichsweise günstige Senior Debt, sondern wirtschaftlich einen Teil des in der Immobilie gebundenen Eigenkapitals. Aufgrund ihrer nachrangigen Position in der Kapitalstruktur werden sie höher verzinst als klassische erstrangige Hypotheken.

Kapital freisetzen

Weniger gebundenes Eigenkapital kann die Eigenkapitalrendite erhöhen und gleichzeitig Kapital für weitere Investitionen freisetzen. Dieses Kapital bleibt damit nicht ungenutzt in einer einzelnen Immobilie gebunden, sondern kann beispielsweise für weitere Immobilienkäufe, Renovationen oder unternehmerische Investitionen eingesetzt werden. «Genau hier kann eine Nachrangfinanzierung interessant sein», sagt Remo Badertscher, Gründungspartner und Verwaltungsratsmitglied der Vaduzer Vermögensverwalterin Valvest Advisors AG. «Sie schafft zusätzliche finanzielle Flexibilität und kann gleichzeitig die Opportunitätskosten des gebundenen Eigenkapitals reduzieren.»

Entscheidend ist jedoch eine sorgfältig strukturierte Gesamtfinanzierung. Der zusätzliche Fremdkapitaleinsatz ist insbesondere dann sinnvoll, wenn dessen Kosten in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Nutzen stehen. Eine realistische Bewertung der Immobilie, eine tragfähige Finanzierung und ausreichend Eigenkapital als Risikopuffer bleiben deshalb zentral.

Belehnungen bis zu 80 Prozent

Beim beschriebenen Angebot tritt die AKRIBA Immobilien-Anlagestiftung als Kreditgeberin auf; Valvest übernimmt die Strukturierung und laufende Betreuung der nachrangigen Hypotheken. Finanziert werden Schweizer Immobilien mit nachvollziehbaren Objektwerten und tragfähiger Gesamtfinanzierung. Je nach Objektart, Qualität und Finanzierungssituation sind Gesamtbelehnungen von bis zu 80 Prozent möglich.

«Eine nachrangige Hypothek ist kein Ersatz für eine tragfähige Grundfinanzierung und nicht für jedes Objekt die richtige Wahl», sagt Badertscher. Richtig eingesetzt, kann sie jedoch zusätzlichen finanziellen Spielraum schaffen und Chancen

eröffnen, die mit einer klassischen Bankhypothek allein nicht realisierbar wären. Eigentümer von Schweizer Wohn- und Gewerberenditeliegenschaften können ihre Finanzierungssituation unverbindlich durch Valvest prüfen lassen. Im Rahmen einer ersten Einschätzung wird analysiert, ob und in welchem Umfang eine ergänzende Nachrangfinanzierung sinnvoll und tragfähig sein könnte. «In einem zunehmend selektiven Kreditmarkt wird die intelligente Kombination verschiedener Kapitalquellen zu einem wichtigen Faktor.»

Für Eigentümer lohnt es sich deshalb, ihre Immobilienstrategie regelmässig zu überprüfen: Wie viel Kapital ist gebunden? Welche Reserven könnten sinnvoll genutzt werden? Und welche Vorhaben liessen sich mit zusätzlicher Liquidität realisieren? Wer diese Fragen frühzeitig beantwortet, kann Immobilienbesitz von einem statischen Vermögenswert zu einer aktiven strategischen Ressource entwickeln. «So wird aus Substanz echter Spielraum», bilanziert Badertscher.

Remo Badertscher,
Gründungspartner und VR
des Vaduzer Asset-Managers-
Valvest Advisors AG.



Finanzierungsanfragen

Valvest Advisors AG
Wuhrstrasse 13, 9490 Vaduz
Tel. +423 230 02 55
office@valvest.com

valvest.com

VALVEST



Gian-Andri Steiger:

**Mehr als
nur gute
Absichten.**

**Gute Governance
entsteht nicht zufällig**

Ein Verwaltungsrat soll ein Unternehmen nicht bloss kontrollieren, sondern dessen Zukunft mitgestalten. Dafür braucht er die passende Zusammensetzung, eine strategische Agenda, eine offene Diskussionskultur und stabile sowie effiziente Prozesse. Gian-Andri Steiger von der St.Galler Steiger ACG GmbH weiss, wie Führungsgremien wirksam werden und Governance Wert schafft.

«Gute Governance entsteht nicht zufällig, sie wird gestaltet», sagt Gian-Andri Steiger. Der promovierte HSG-Ökonom ist Gründer und Geschäftsführer der Steiger ACG GmbH in St.Gallen sowie Group Corporate Secretary des Kunststoffverarbeiters Rehau Group, eines Familienkonzerns mit über 13'000 Mitarbeitern weltweit und drei Milliarden Euro Umsatz. Seine Promotion an der HSG widmete er Operational Excellence und Prozessoptimierung. Steigers Beratung konzentriert sich auf Board Excellence, Venture Governance und Family Governance. Sein Ziel: bessere Entscheidungen, weniger Risiken und eine gestärkte Handlungsfähigkeit.

«Konflikte entstehen aus ungeklärten Erwartungen.»

Vier Hebel für einen wirksamen Verwaltungsrat

Steigers Board-Excellence-Modell verbindet systematisch die Themen Board Agenda, Board Configuration, Board Culture und Operational Excellence. «Wirksame Verwaltungsräte brauchen mehr als gute Absichten. Sie brauchen die richtigen Strukturen, Prozesse und eine klare Ausrichtung», deutet er es aus.

Die Board Agenda bestimmt, wofür das knappe Zeitbudget eingesetzt wird. Sie sollte sich nicht an Gewohnheiten, sondern an Strategie, Risiken und anstehenden Richtungsentscheiden orientieren. Operative Berichte gehören kompakt in die Vorbereitung. Die Sitzung selbst braucht Raum für Fragen, bei denen das Management Orientierung, Kontrolle oder einen Sparringspartner benötigt.

Ein Warnsignal ist, wenn sich das Board in Einzelheiten verliert, während Strategie oder Risiken vertagt werden. Entscheidungsreife Vorlagen benennen die Frage, zeigen Optionen samt Folgen und enthalten eine begründete Empfehlung.

Board Configuration betrifft die Zusammensetzung und Kompetenzen. «Gefragt sind keine möglichst bekannten Namen, sondern ein zur Strategie passendes Profil», sagt Gian-Andri Steiger. Eine Kompetenzmatrix macht Fähigkeiten und Lücken sichtbar. «Ebenso wichtig sind aber Unabhängigkeit, Urteilsvermögen, Diversität und konstruktiver Widerspruch.»

Kultur zeigt sich unter Druck

Board Culture zeigt sich darin, wie offen ein Gremium diskutiert und mit Dissens umgeht. Vertrauen bedeutet nicht Harmonie: «Ein gutes Board kann hart in der Sache streiten und nach dem Entscheid geschlossen handeln», so Steiger.

Eine besondere Verantwortung trägt der Präsident. Steiger hält fest: «Ein Verwaltungsratspräsident kann seine

Funktion nur dann wirkungsvoll ausüben, wenn er das Vertrauen des gesamten Gremiums geniesst und gemeinsam mit den übrigen Mitgliedern handelt.» Er strukturiert die Diskussion, sorgt für ausgewogene Beteiligung und verhindert, dass dominante Stimmen oder informelle Allianzen das Board steuern.

Operational Excellence macht gute Absichten belastbar. Dazu gehören ein Jahreskalender, klare Zuständigkeiten, rechtzeitige Unterlagen und ein konsequentes Follow-up. Ein Entscheidungsregister hält fest, was beschlossen wurde, wer verantwortlich ist und wann das Board die Wirkung prüft. Hier gehe es in erster Linie darum, die VR-Prozesse so einfach und effizient wie möglich aufzusetzen. «Denn nur ein anwenderfreundliches Governance-Konzept wird gelebt und kann so auch Wirkung entfalten.»

Sechs Fragen decken Schwächen auf

Die Governance-Qualität lasse sich mit sieben Fragen prüfen, so Gian-Andri Steiger: Verwendet der Verwaltungsrat genügend Zeit auf Zukunft und Risiken? Sind die strategisch wichtigen Kompetenzen vertreten? Erhalten alle Mitglieder dieselben entscheidungsrelevanten Informationen? Kann eine Minderheitsmeinung offen geäussert werden? Sind die Entscheide frei von Interessenskonflikten? Sind Beschlüsse, Verantwortliche und Sitzungen ordentlich dokumentiert? Und wird die eigene Arbeitsweise regelmässig ausgewertet?

Wer mehrere Fragen nicht bejahen kann, braucht aber nicht zwingend neue Reglemente. «Oft helfen eine bessere Agenda, klarere Rollen oder ein verbindlicherer Entscheidungsprozess», sagt Steiger. Eine Board-Evaluation müsse konkrete Verbesserungen auslösen, deren Umsetzung später geprüft werde.

Start-ups brauchen Governance vor der Krise

Bei jungen Unternehmen entsteht Professionalisierungsbedarf oft erst, wenn Investoren einsteigen oder das Wachstum informelle Absprachen überfordert. «Wachstumsstarke Unternehmen und Start-ups stehen vor einer besonderen Herausforderung: Sie wachsen oft schneller als ihre internen Strukturen», weiss Steiger.

Wer früh Zuständigkeiten, Informationsrechte und Entscheidungswege festlegt, verhindert Reibungsverluste. «Venture Governance muss dennoch schlank bleiben und mitwachsen: Mit Kapital, Mitarbeitern und Risiken steigt der nötige Professionalisierungsgrad», gibt Gian-Andri Steiger zu bedenken.

Für Investoren und Banken ist ein belastbares Governance-Setup ein Qualitätssignal. «Eine belastbare Corporate Governance ist weit mehr als eine formale Pflicht: Sie ist ein zentrales Qualitätsmerkmal, das Vertrauen bei Kapitalgebern schafft, Risiken reduziert und die Investitionsattraktivität nachhaltig stärkt.» Klare Entscheidungsrechte können damit den Zugang zu Kapital und die Verhandlungsposition verbessern.

Familienunternehmen müssen drei Systeme ordnen

Noch anspruchsvoller wird Governance, wenn verwandtschaftliche Beziehungen hinzukommen. «In Familienunternehmen treffen drei Welten aufeinander: Familie, Eigentum und Unternehmen», sagt Steiger. Die Familie strebt nach Zugehörigkeit und Fairness, Eigentümer achten auf Vermögen und Einfluss, das Unternehmen benötigt Leistung und klare Verantwortung.

«Ein gutes Board kann hart in der Sache streiten und nach dem Entscheid geschlossen handeln.»

Konflikte entstehen aus ungeklärten Erwartungen: Wer darf im Betrieb mitarbeiten? Wie werden Führungspositionen, Dividenden, Anteilsverkäufe und Nachfolge geregelt? Und wo werden Differenzen besprochen, bevor sie den Betrieb blockieren?

«Eine solide Eignerstrategie kann solche Fragen ordnen, ersetzt den Dialog aber nicht», warnt Steiger. Nötig seien klare Spielregeln, geeignete Kommunikationsgefässe und eine saubere Trennung der Rollen. Ein professioneller Ver-

waltungsrat bildet die Brücke zwischen familiären Werten und unternehmerischer Leistung. Externe Mitglieder ergänzen Kompetenzen, machen blinde Flecken sichtbar und bringen in heiklen Situationen eine unabhängige Perspektive ein.

Mit einer ehrlichen Standortbestimmung beginnen

Bessere Governance müsse kein Grossprojekt sein, sagt Steiger. Am Anfang stehe eine Bestandsaufnahme: «Welche Entscheide muss das Board in den kommenden zwölf bis 24 Monaten treffen? Welche Kompetenzen und Informationen braucht es dafür? Wo sind Rollen unklar, Prozesse schwerfällig oder Konflikte absehbar?» Daraus liessen sich wenige Massnahmen ableiten und mit Verantwortlichen sowie Terminen hinterlegen.

Gute Governance erkennt man nicht an der Dicke eines Reglements, sondern an der Qualität und Geschwindigkeit verantwortbarer Entscheidungen. Sie schafft Klarheit, bevor Zeitdruck entsteht, und Vertrauen, bevor eine Krise es auf die Probe stellt. Oder in Steigers Worten: «Governance schafft Mehrwert.»

Text: Stephan Ziegler

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Anzeige

DER NEUE BMW X5.
THE POWER OF CHOICE.


Freude am Fahren

Sepp Fässler AG
Appenzell | Wil
faessler-garage.ch



Jetzt
konfigurieren
und bestellen.

Nachfolge ist mehr als Übergabe

Wer übernimmt mein Unternehmen? Diese Frage steht bei der Nachfolge oft im Vordergrund. Daniel Hartmann setzt einen Schritt früher an: Ist der Betrieb überhaupt bereit für die Übergabe?

Daniel Hartmann

Für Hartmann beginnt Nachfolge mit einer Standortbestimmung. Wie stark hängt das Unternehmen noch von der bisherigen Führung ab? Sind Wissen und Verantwortung verteilt? Wie steht es um Finanzierung und Vorsorge? Und welche Vorstellungen bestehen für die eigene Zukunft? Je früher solche Fragen geklärt werden, desto grösser bleibt der Handlungsspielraum.

Unternehmerische und persönliche Fragen lassen sich dabei kaum trennen. Geschäftliches und privates Vermögen, Steuern, Vorsorge und Erbrecht greifen ineinander. Hinzu kommen das familiäre Umfeld und die Frage nach dem Leben nach der Übergabe. Eine Nachfolge ist deshalb selten ein geradliniger Prozess, und die erste Idee nicht zwingend die beste Lösung.

Hartmannpartner Experts begleitet viele Unternehmen und Familien über Jahre. Man kennt ihre Entwicklung, ihre finanzielle Situation und die Menschen dahinter. Dieses Wissen hilft, Zusammenhänge früh zu erkennen und die richtigen Fragen zu stellen, auch jene, die sich nicht allein mit Zahlen beantworten lassen.

«Am Ende muss auch das Bauchgefühl stimmen», sagt Hartmann. Gerade deshalb gehören für ihn Fachwissen, persönlicher Austausch und Fingerspitzengefühl zusammen.

Das Ziel? Ein Unternehmen, das so aufgestellt ist, dass es auch nach dem Rückzug der bisherigen Führung erfolgreich weiterbestehen kann.

Unternehmensnachfolge bei Hartmannpartner Experts



**hartmannpartner
experts ag**

Bogenstrasse 6, 9444 Diepoldsau
Tel. +41 71 737 99 00
info@hpexperts.ch

hpexperts.ch

hartmannpartner.experts



«Manchmal würden wir gerne einfach wieder chlüttere»

Vor 30 Jahren begann PP Autotreff als kleine Garage in Wittenbach. Heute führen Raphael und Daniel Vogel einen Betrieb mit 90 Mitarbeitenden. So gross wollten die Brüder eigentlich gar nie werden. Ein Gespräch über Wachstum, das Loslassen und die Freude daran, gemeinsam etwas weiterzubringen.

30 Jahre PP Autotreff. Was geht Ihnen bei dieser Zahl durch den Kopf?

Raphael Vogel: Gefühlt haben wir erst gerade auf die ersten zehn Jahre zurückgeschaut. Wenn ich daran denke, was wir alles erlebt haben, kommt es mir wie eine Ewigkeit vor. Unser Vater Paul hat 1996 zusammen mit Peter Sternig angefangen. Mit drei Mitarbeitenden an der Arbonerstrasse in Wittenbach. Zwischen damals und heute liegen Welten. Wir dachten einmal: Mehr als 30 Mitarbeitende sollen es nicht werden. Heute sind wir 90 ...

Daniel Vogel: Der Hunger, den Betrieb weiterzubringen, hat uns über all die Jahre begleitet. Und ja: Etwas Glück gehörte auch dazu.

Wie wichtig waren die Menschen auf diesem Weg?

Daniel Vogel: Sie waren das A und O. Ohne sie wäre nichts davon möglich gewesen. Man sieht die Gebäude, die Showrooms und die Fahrzeuge. Dahinter stehen aber Mitarbeitende, die jeden Tag ihre Arbeit machen. Kunden, die wiederkommen. Und Partner, auf die man sich verlassen kann. Ein Unternehmen entsteht nicht einfach, weil zwei Inhaber eine zündende Idee haben.

«Neue Ideen zu entwickeln und etwas weiterzubringen, gibt uns Energie.»

Raphael Vogel: Wir hatten zu den entscheidenden Zeitpunkten die richtigen Menschen im Betrieb. Solche, die dafür gebrannt haben. Das gilt auch für unsere Partner. Bei der AMAG waren es ebenfalls viele Personen, die uns ihr Vertrauen geschenkt haben. Solche Beziehungen machen viel aus. Manche Kunden begleiten uns sogar über Generationen. Da kennt man sich. Und weiss, was dem anderen wichtig ist.

Raphael, Sie sind 1998 als Automechaniker eingestiegen. Hatten Sie damals schon einen Plan?

Raphael Vogel: Nein. Ich kam aus dem Militär und wollte erst einmal «echli schaffe». Die Berufsmatura hatte ich, aber einen fertigen Plan gab es nicht. 2001 kam ich bereits in die

Geschäftsleitung. So ist die Verantwortung Schritt für Schritt gewachsen. 2006 wurde dann zum Schlüsseljahr: Daniel kam dazu, wir übernahmen den Betrieb unseres Vaters und erhielten unseren ersten Händlervvertrag von Volkswagen.

Daniel Vogel: Als Raphael in die Geschäftsleitung kam, war ich noch auf Wanderjahren. Unter anderem bei Auto Düнки in Neftenbach. Der Plan, später einzusteigen, bestand damals schon. Mit der Übernahme und dem VW-Erweiterungsbau 2006 stand dann einiges an.

Welcher Schritt war rückblickend besonders wichtig?

Daniel Vogel: «Ein wichtiger Schritt gelang uns 2007. Den hat man von aussen vielleicht weniger wahrgenommen.» Damals erhielten wir den Zuschlag, vier weitere Garagen mit Fahrzeugen zu beliefern. Wir hatten uns dafür in einer Art Einkaufsgemeinschaft zusammengeschlossen. Das war vielleicht nicht unser mutigster Entscheid. Aber für unsere Entwicklung war er sehr wichtig. Wir sahen damals, welche Möglichkeiten sich mit dem Wachstum eröffneten.

Raphael Vogel: Und dann natürlich der Audi Sport Store. Heute steht das Gebäude da. Man sieht ihm nicht mehr an, wie anspruchsvoll der Weg bis zur Eröffnung 2017 war. Zwischenzeitlich hatten wir sogar die Kündigung des Audi-Servicevertrags auf dem Tisch. Dagegen haben wir uns gewehrt und später den Zuschlag für die Audi-Vertretung erhalten. Es brauchte Geduld, Überzeugungsarbeit und die Bereitschaft, viel zu investieren. Unser Verwaltungsratspräsident Walter Koller hat uns dabei intensiv begleitet. Dafür sind wir ihm sehr dankbar.

Waren Sie auf dieses Wachstum vorbereitet?

Raphael Vogel: Überhaupt nicht. Wir haben einfach gemacht. Dabei haben wir auch Fehlentscheidungen getroffen. Aber wir haben daraus gelernt. Mit unseren Strukturen waren wir dem Wachstum oft einen Schritt hinterher.

Daniel Vogel: Wir glaubten lange, vieles selber machen zu können. Oder selber machen zu müssen. Irgendwann geht das nicht mehr. Der Betrieb wird grösser, die Aufgaben werden mehr. Man kann nicht überall gleichzeitig sein. Schrittweise kamen ein Betriebsleiter, ein Verkaufsleiter und ein CFO dazu. Die Geschäftsleitung wurde breiter aufgestellt. Rückblickend hätten wir damit früher beginnen können. Aber Loslassen muss man lernen.



Raphael und Daniel Vogel führen PP Autotreff gemeinsam und haben den Betrieb kontinuierlich weiterentwickelt.

Was darf beim Wachsen auf keinen Fall verloren gehen?

Raphael Vogel: Unsere Kultur. Das, was PP Autotreff von Anfang an ausgemacht hat ...

... mit den beiden P im Namen.

Raphael Vogel: Genau. Ursprünglich waren es Peter und Paul, die beiden Gründer. Heute stehen die Buchstaben für «professionell und persönlich». Wir wollen gute Arbeit leisten. Und wir wollen, dass sich die Menschen bei uns gut aufgehoben fühlen. Der Kontakt endet ja nicht mit der Fahrzeugübergabe. Ein Auto begleitet einen über Jahre. Wenn einmal ein Problem auftaucht, zeigt sich, ob die Beziehung trägt.

Daniel Vogel: Dazu gehören auch die Gespräche neben dem eigentlichen Geschäft. Gerade an Ausstellungen trifft man bekannte Gesichter. Jemand erzählt, wie es der Familie geht. Man nimmt sich Zeit. PP Autotreff soll ein Ort bleiben, an dem man gerne vorbeikommt.

«Man kann nicht überall gleichzeitig sein. Loslassen muss man lernen.»

Vermissen Sie die kleine Garage manchmal?

Raphael Vogel: Ja. Manchmal würden wir gerne einfach wieder in der Garage stehen, Bremsen wechseln und «bitz umechlüttere». Da bin ich ehrlich. Unter dem Auto liegen und von all dem anderen nichts mitbekommen. (lacht)

Wie sehen Sie Ihre eigene Rolle in den nächsten Jahren?

Raphael Vogel: Wir möchten, dass das operative Geschäft zunehmend selbstständig läuft. Für uns wird die Pflege der Beziehungen nach aussen wichtiger. Zu Handelspartnern, in Vorständen oder in Arbeitsgruppen der Marken. Gleichzeitig wollen wir ansprechbar bleiben. Für die Mitarbeitenden genauso wie für die Kundschaft.

Daniel Vogel: Das Tagesgeschäft kann müde machen. Neue Ideen zu entwickeln und etwas weiterzubringen, gibt dagegen Energie. Wir wollen die Geschäftsleitung begleiten und coachen. Ihr den Raum geben, Verantwortung zu übernehmen.

In der LEADER-Sonderausgabe im Oktober werfen wir einen vertieften Blick auf PP Autotreff und die Zukunft des Unternehmens: auf veränderte Mobilitätsbedürfnisse, Elektromobilität, neue Flottenlösungen und die weitere Entwicklung des Betriebs.

PP AUTOTREFF AG

Arbonerstrasse 14
9300 Wittenbach SG
+41 71 292 32 00
info@ppautotreff.ch

ppautotreff.ch

30 PP Autotreff
Seit 1996





Digital Conference Ostschweiz

Am Ende entscheidet der Mensch

Rund 200 Gäste, hochkarätige Referenten und ein Thema, das Wirtschaft und Gesellschaft gleichermaßen beschäftigt: Die Digital Conference Ostschweiz 2026 brachte im Einstein Congress St.Gallen unterschiedliche Perspektiven auf künstliche Intelligenz und Cybersecurity zusammen.



Durch den Tag führte die Journalistin und Moderatorin Bigna Silberschmidt. Sie begleitete die Referenten und Gäste durch ein Programm, das künstliche Intelligenz und Cybersicherheit aus technischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Sicht beleuchtete.

«Das Spiel ist das gleiche, nur die Geschwindigkeit hat sich geändert.»

Anna-Lena Horlemann

Ist künstliche Intelligenz Waffe oder Werkzeug? Für Anna-Lena Horlemann ist sie zunächst ein Werkzeug. «Die Frage ist aber, wer profitiert.» Denn KI kann sowohl von Angreifern als auch von Verteidigern eingesetzt werden. Die Professorin für theoretische Informatik und Mathematik an der Universität St.Gallen eröffnete damit die Conference. Unter dem Motto «Cybersecurity trifft KI – Risiko oder Chance?» beschäftigten sich die Gäste mit den Auswirkungen einer Technologie, die längst weit über die IT-Abteilung hinausreicht.

In der Cybersecurity beschleunigt KI vor allem bestehende Prozesse. Angreifer können Informationen schneller beschaffen oder Schwachstellen suchen, Verteidiger dieselben Technologien zur Analyse und Erkennung von Angriffen einsetzen. Für Horlemann verändert sich damit weniger das grundsätzliche Spiel als dessen Geschwindigkeit.

Der Mensch bleibt angreifbar

Wie stark der Mensch dabei im Zentrum steht, zeigte Wirtschaftspsychologin Jill Wick. Social Engineering funktioniert, weil Menschen häufig schnell und intuitiv entscheiden. Das ist im Alltag hilfreich, macht sie aber auch anfällig für Manipulation.

KI verändert diese Mechanismen nicht grundsätzlich. Sie macht ihre Ausnutzung aber schneller und einfacher skalierbar. Informationen über potenzielle Opfer lassen sich rascher zusammentragen und Betrugsversuche leichter personalisieren. Wick zeigte anhand verschiedener Beispiele, wie KI bereits für Betrugsversuche und Voice Phishing eingesetzt wird. Das Problem ist damit weniger eine völlig neue Art des Angriffs als dessen Umfang.

«Es wird immer schwieriger, KI zu entdecken. Wir sollten uns nicht zu sehr auf das Bauchgefühl verlassen.»

Jill Wick

Austausch und Vertiefung

Auch der St.Galler Regierungsrat Beat Tinner betonte die Rolle des Menschen. Der Kanton habe untersucht, wo künstliche Intelligenz einen tatsächlichen Mehrwert bieten könne und welche Risiken damit verbunden seien. Nun sollen Voraussetzungen für einen verantwortungsvollen Einsatz geschaffen werden. Die Verantwortung dürfe aber nicht an Maschinen delegiert werden. «Es überwiegen die Chancen, aber nur, wenn wir aufmerksam bleiben», sagte Tinner.



Jill Wick,
Wirtschafts-
psychologin.



Richard David Precht,
Philosoph und Publizist.

Nach den ersten Referaten ging es für die Besucher selbst an die Arbeit. In fünf parallelen Breakout-Sessions wurden einzelne Themen vertieft. Sylvain Luiset von Zurich Insurance sprach über Cyber Resilience, Christian Loser und Benedict Vuilleumier von Acreo Consulting über Vibe Coding und Hanspeter Pfändler von Mait Swiss über datenbasiertes Arbeiten mit KI. Daniel Riedener von Ceruno widmete sich der Prompt Injection, Yannick Brühl von Arctic Wolf dem menschlichen Faktor in der Cybersicherheit.

Desinformation ist älter als KI

Henriette Engbersen, Leiterin Public Value der SRG, machte deutlich, dass Manipulation und Desinformation keine Erfindungen des digitalen Zeitalters sind. Von historischen Falschinformationen bis zu heutigen Deepfakes zeigte sie, wie neue Technologien immer wieder auch zur Manipulation von Informationen genutzt wurden.

«Jede neue technologische Revolution bringt auch eine Welle an Desinformation mit sich.»

Henriette Engbersen

Verändert haben sich jedoch Geschwindigkeit und Reichweite. Mit Smartphones und sozialen Medien verloren klassische Medien ihre frühere Stellung als wichtigste Verteiler von Informationen. Heute bestimmen Algorithmen mit, was Men-

schen sehen und was besonders viel Aufmerksamkeit erhält. «Was provoziert, wird auf Social Media mehr gezeigt», sagte Engbersen. Polarisierung und Desinformation bezeichnete sie als «zwei toxische Freunde».

Die Herausforderung besteht damit nicht nur darin, falsche Inhalte zu erkennen. Ebenso wichtig ist es, die Mechanismen zu verstehen, die ihre Verbreitung begünstigen.

Urteilkraft statt Informationsmangel

Den Schlusspunkt setzte Richard David Precht. Der Philosoph und Publizist beschäftigte sich weniger mit einzelnen Anwendungen als mit den gesellschaftlichen Folgen der künstlichen Intelligenz.

Die Arbeitswelt sei auf die bevorstehenden Veränderungen noch nicht ausgerichtet. Deshalb müssten grundlegende Strukturen überdacht werden, etwa das Steuersystem. Die verbreitete Angst vor einer künstlichen Superintelligenz, die sich gegen den Menschen richtet, teilt Precht dagegen nicht. Das grössere Problem sieht er darin, dass Menschen technischen Systemen vertrauen, obwohl sie diese nicht verstehen. «Wir verlassen uns auf KI, weil wir sie nicht durchschauen. Und genau deshalb haben wir auch so viel Angst davor.»

Für Precht führt dies unmittelbar zur Bildung. Wissen ist heute jederzeit verfügbar. Umso wichtiger werde die Fähigkeit, Informationen zu prüfen, einzuordnen und eigene Schlüsse daraus zu ziehen. Die Stärkung dieser Urteilkraft sei letztlich ein wesentlicher Grund dafür, weshalb es weiterhin Schulen brauche. Beim Einsatz von KI gebe es zudem klare Grenzen. So dürfe sie etwa nicht über menschliche Lebensschicksale entscheiden.



Anna-Lena Horlemann,
Professorin für theo-
retische Informatik und
Mathematik.

Henriette Engbersen,
Leiterin Public
Value der SRG.

Mehr als eine Konferenz

Die Digital Conference Ostschweiz lebt aber nicht allein von den Referaten und Breakout-Sessions. Sie bringt an einem Tag Fachleute aus Technologie, Wirtschaft, Wissenschaft und Politik mit Praktikern und internationalen Anbietern zusammen. Für die Ostschweizer Wirtschaft bedeutet das laut Andy Kutter, Geschäftsführer des Hauptsponsors Kyos, kurze Wege und direkte Kontakte. «Diese Nähe macht aus einer Konferenz ein Netzwerk.»

So unterschiedlich die Perspektiven an diesem Tag waren, in einem Punkt trafen sie sich: Künstliche Intelligenz eröffnet neue Möglichkeiten und schafft neue Risiken. Wie wir damit umgehen und wo wir ihr Grenzen setzen, bleibt eine menschliche Aufgabe.

*«Maschinen nehmen uns
nicht nur die Arbeit ab,
sondern irgendwann auch
die Kunst und Kultur.»*

Richard David Precht

Vier Ausgaben, ein wachsendes Netzwerk

Die Idee zur Digital Conference Ostschweiz entstand Ende 2022 aus gleich drei Jubiläen: fünf Jahre Rechenzentrum Ostschweiz, zehn Jahre <IT>rockt! und zwanzig Jahre LEADER. Gemeinsam mit der SAK wurde daraus ein neuer Anlass für die digitale Ostschweiz. Die erste Conference fand am 15. Juni 2023 beim Rechenzentrum Ostschweiz in Gais statt. Ziel war von Beginn an, Wissen zu vermitteln, den Austausch zu fördern und die Akteure der Region miteinander zu vernetzen. 2026 ging die Conference bereits in die vierte Runde. Heute tragen Unternehmen, Hochschulen, Verbände und kantonale Stellen den Anlass mit und machen ihn zu einer breit abgestützten Plattform für den digitalen Austausch in der Ostschweiz.

Weitere Informationen
digitalconference.ch



Text: Patrick Stämpfli

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer, Rebekka Grossglauser

Presentingpartner

K Y O S

Goldpartner

ARCTIC WOLF

Award-Partner

BVS StGallen

Hostpartner

EINSTEIN
ST. GALLEN

Silberpartner



Kanton St.Gallen

die Mobiliar

valantic

ZURICH

st.gallen

Bronzepartner

ma't

1 CERUNO

**Kanton St.Gallen
Amt für Wirtschaft
und Arbeit**

acreo consulting
partnering
transformation

Universität St.Gallen

Giveaway-Partner

GSCHWEND
St.Gallen

Netzwerkpartner

**gewerbe
st.gallen**

**GEWERBE
THURGAU**

**GEWERBEVERBAND
APPENZEL AUSSER RHODEN**

**I + D
CAM
PUS**

HK
Industrie- und
Handelskammer
Thurgau

MOV'ING
LIGHT SOUND
MEDIA

START
NetzwerkThurgau

**SWITZERLAND
INNOVATION
PARK OST**



Christian Naef:

**Rechenleistung
neu gedacht.**

«Rechenleistung muss der Energie folgen»

Mit RY3T will Christian Naef Rechenleistung dezentralisieren und Energie besser nutzen. Für diese Geschäftsidee wurde er zum Digital Shaper Ostschweiz 2026 gewählt. Im Interview spricht er über Solarstrom, Bitcoin-Mining und den Weg von der Idee zum Produkt.

Christian Naef, was bedeutet Ihnen die Auszeichnung als Digital Shaper Ostschweiz 2026?

Es erfüllt mich mit Stolz. Es ist eine Anerkennung für die Arbeit der letzten Jahre. Unsere Grundidee, Rechenleistung zu dezentralisieren und bestenfalls die Abwärme zu nutzen, klingt einfach. Daraus ein Produkt zu entwickeln, ist aber anspruchsvoll. Vor allem, wenn es noch kaum vergleichbare Produkte auf dem Markt gibt. Eine solche Idee zu verfolgen, braucht Mut und Ausdauer. Umso schöner ist diese Auszeichnung.

Die Idee klingt tatsächlich bestechend einfach: Rechenleistung dorthin bringen, wo Energie vorhanden ist oder Wärme gebraucht wird. Wie kamen Sie darauf?

Die Grundidee entstand 2023 in einem Gespräch mit jemandem, der die Abwärme aus Rechenleistung nutzte, um Gewächshäuser zu heizen. Das leuchtete mir sofort ein. Meine erste Frage war deshalb: Könnte man damit auch Ein- und Mehrfamilienhäuser heizen und dafür vor allem Solarstrom nutzen? So begann die Reise von RY3T.

Aus dieser Idee sind zwei Produkte entstanden.

Was unterscheidet RY3T ONE und RY3T NOVA?

Der ONE nutzt Strom für Rechenleistung. Die dabei entstehende Abwärme wird ins Heizsystem geleitet. Derselbe Energieeinsatz erfüllt damit zwei Zwecke: Rechenleistung und nutzbare Wärme. Der ONE wird bereits in über 50 Häusern als primäre oder ergänzende Wärmequelle eingesetzt. Beim NOVA konzentrieren wir uns auf PV-Überschuss. Viele Solaranlagen produzieren mehr Strom, als im Haus verbraucht wird. Der NOVA nutzt diesen Überschuss vor Ort für Rechenleistung. Aktuell dient diese dem Bitcoin-Mining. Die Kunden erhalten dafür eine Vergütung.

Ausgerechnet Bitcoin-Mining steht wegen seines Stromverbrauchs in der Kritik. Warum setzen Sie darauf?

Bitcoin-Mining hat einen entscheidenden Vorteil: Bereits ein einzelner Rechner kann am Netzwerk teilnehmen und Erträge erzielen. Unser Ziel ist, künftig auch andere Arten von Rechenleistung anzubieten, beispielsweise für künstliche Intelligenz. Dafür wollen wir unser dezentrales Netzwerk ausbauen und um die für KI-Computing geeignete Hardware und Infrastruktur ergänzen.

Und wie begegnen Sie der Kritik am Energieverbrauch?

Wenn es heisst, Bitcoin brauche zu viel Strom, frage ich zuerst: zu viel im Verhältnis wozu? Auch Banken, Netflix, Gaming und das Internet benötigen viel Energie. Wer darin

keinen Wert sieht, empfindet jeden Stromverbrauch als Verschwendung. Das entbindet uns nicht davon, Energie effizient einzusetzen. Entscheidend ist für uns, woher dieser Strom kommt und was mit der entstehenden Abwärme geschieht.

Wann geht die Rechnung für einen Hauseigentümer auf?

Beim ONE sind Gebäude interessant, in denen die Abwärme gut genutzt werden kann und günstiger Strom oder eigener PV-Überschuss verfügbar ist. Das bedeutet nicht, dass der ONE in jedem Gebäude automatisch die beste Lösung ist. Wärmebedarf, Stromkosten, PV-Überschuss und Betriebsstunden müssen zusammenpassen. Der NOVA richtet sich vor allem an PV-Besitzer, deren Überschuss nur noch gering vergütet wird.

«Entscheidend ist, woher der Strom kommt.»

Die Produkte sind auf dem Markt. Wo liegen die Hürden?

Technologie, Regulierung, Finanzierung und Akzeptanz bleiben wichtige Aufgaben. Gleichzeitig eröffnet uns die technologische Entwicklung neue Möglichkeiten, insbesondere in Richtung KI-Computing. Dabei verfolgen wir einen klaren Ansatz: Produkte entwickeln, die heute funktionieren und wirtschaftlich sinnvoll sind, und darauf die nächsten Schritte aufbauen. Produktentwicklung braucht Kapital, und nicht jeder Schritt gelingt auf Anhieb. Aus unseren Erfahrungen haben wir viel gelernt. Das grosse Interesse an künstlicher Intelligenz sehen wir auch als Chance, die Infrastruktur dahinter stärker ins Bewusstsein zu rücken. Denn KI braucht Energie und Rechenleistung. Genau an dieser Schnittstelle arbeiten wir und sehen grosses Potenzial.

Wo soll RY3T in fünf Jahren stehen?

Unser Ziel ist, eines der weltweit grössten dezentralen Rechenzentren aufzubauen und bei der ökologischen Bilanz Massstäbe zu setzen. Wir wollen Rechenleistung dort bereitstellen, wo überschüssige Energie anfällt oder die entstehende Abwärme sinnvoll genutzt werden kann.

Text: Patrick Stämpfli
Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

«Wir müssen die Angst vor KI ablegen»

Als Hauptsponsor engagiert sich Kyos für die Digital Conference Ostschweiz. Geschäftsführer Andy Kutter erklärt, weshalb Cybersecurity in die Geschäftsleitungen gehört, was die Conference für die Ostschweiz besonders macht und warum Unternehmen KI nicht aus Angst den anderen überlassen sollten.



Andy Kutter:
Neugierig bleiben.

Andy Kutter, warum engagiert sich Kyos für die Digital Conference Ostschweiz?

Cybersecurity war in der Ostschweiz lange ein Thema, über das man erst nach einem Vorfall gesprochen hat. Die Digital Conference bringt es dorthin, wo es hingehört: in die Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte, nicht nur in die IT-Abteilungen. Kyos ist seit über 25 Jahren ein Schweizer Unternehmen und baut seine Ostschweizer Präsenz seit 2016 von St.Gallen aus. Eine Plattform mitzutragen, die Entscheider aus Wirtschaft, Verwaltung und Forschung zusammenbringt, ist für uns deshalb Standortpflege im eigentlichen Sinn.

Was macht die Digital Conference Ostschweiz aus Ihrer Sicht zu einer wichtigen Plattform?

Sie ist in dieser Form einzigartig in der Schweiz. Eine Professorin für Kryptografie, ein Philosoph, eine Wirtschaftspsychologin, ein Regierungsrat und Praktiker aus Versicherung und Beratung an einem Tag: Diese Dichte findet man selten. Zudem kommen internationale Hersteller nach St.Gallen, die man sonst eher an Veranstaltungen in Zürich oder Genf antrifft. Für die Ostschweizer Wirtschaft bedeutet das kurze Wege und direkte Kontakte. Diese Nähe macht aus einer Konferenz ein Netzwerk.

«Die DCONO bringt Cybersecurity dorthin, wo sie hingehört: in die GL und den VR.»

Welches Thema oder welcher Impuls der Conference ist Ihnen besonders geblieben?

Der Beitrag von Henriette Engbersen zur Erkennung von Desinformation hat mich sehr beeindruckt. Wenn wir nicht mehr unterscheiden können, was echt ist und was nicht, wird das zu einer Sicherheitsfrage für die ganze Gesellschaft. Und natürlich Richard David Precht. Ich durfte ihn vor rund 15 Jahren bei einem Bier kennenlernen. Zu sehen, wie ein voller Saal am Ende eines langen Konferenztages konzentriert seinen Einschätzungen folgte, war eindrucksvoll.

Wie fällt Ihr Fazit nach der Conference aus?

Die zentrale Erkenntnis ist für mich: Wir müssen die Angst ablegen. KI ist weder gut noch böse, sondern ein Werkzeug. Angreifer nutzen sie längst, Verteidiger ebenfalls. Wer sich aus Angst nicht damit befasst, überlässt das Feld den anderen. Deshalb lautet mein Fazit: neugierig bleiben, ausprobieren und die Risiken bewusst im Blick behalten. Das gilt für ein KMU genauso wie für einen Sicherheitsanbieter wie uns.

Text: Patrick Stämpfli

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Was die Gäste an der Digital Conference bewegt

Austausch, neue Impulse und aktuelle Fragen rund um KI und Cybersecurity: Gäste der Digital Conference Ostschweiz 2026 sagen, weshalb sie den Anlass besuchen und was sie sich davon versprechen.

**Alex Pfister, Generalagent der
Zürich Versicherung Ostschweiz**

«Die Digitalisierung betrifft uns alle. Umso wichtiger ist es, dass die Ostschweiz mit einem Anlass wie diesem Akzente setzt. Besonders das Thema Cybersecurity beschäftigt uns im Alltag.»



**Ishan Don, Inhaber
und Gründer StackWorks AG**

«Bei KI und Security darf man den Anschluss nicht verpassen. Ich möchte dazulernen, mich vernetzen und von den Einblicken anderer profitieren.»



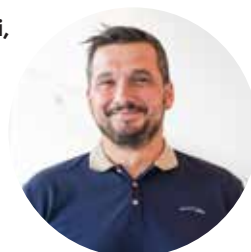
**Christian Lüthi, Senior Key Account
Executive SAK onergy AG**

«Wir haben das Event 2023 mit <IT>rockt! und Leader gegründet. Auch wichtige Unterstützer wie GOBugfree, der Regierungsrat AR und Kyos sind bis heute dabei. Als Mitgründer freut mich, dass der Anlass weiterhin so beliebt ist. Ich bin hier, um Kollegen zu treffen, Kontakte zu knüpfen und Neues aus der digitalen Welt zu erfahren.»



**Shaban Mehmeti,
Inhaber B&B Bautech**

«KI und die Sicherheit von Unternehmen sind wichtige Themen. Wir digitalisieren uns ebenfalls weiter und möchten erfahren, wie KI genutzt werden kann und wo Risiken liegen.»



Christina Kistler, Co-CEO GOBugfree AG

«Bei diesen Themen ist es wichtig, am Ball zu bleiben. Der Anlass bietet wertvolle Informationen und die Gelegenheit, bekannte Gesichter zu treffen und neue Kontakte zu knüpfen.»



**Nina Müller, Musikmanagerin
und Social-Media-Beraterin**

«Solche Themen sind sehr wichtig. Der Anlass bietet die Möglichkeit, sich auszutauschen, zu diskutieren und den eigenen Horizont zu erweitern.»



**Hassan Hjaïj, Geschäftsführer
KMU Upgrade GmbH**

«Der Anlass bietet wertvollen Austausch zu Digital- und KI-Themen und bringt neue Inputs und Inspiration.»



**Sebastian Rist, Service
Manager Allianz Technology SE**

«Für mich stehen der Austausch und das Netzwerken im Zentrum. KI ist ein spannendes Themenfeld, das auch unsere Firma beschäftigt.»



**Andreas Keel, Key Account
Manager Supremia**

«Gerade im Zusammenhang mit KI ist der Anlass sehr aktuell. Da noch vieles offen ist, bietet er die Möglichkeit, unterschiedliche Inputs und Perspektiven mitzunehmen.»



Text: Melanie Weder
Bild: Marlies-Beeler-Thurnheer



KYOS
Make IT Simple





zur Bildergalerie



SPECIAL

east#KI 2026





Die KI-Kompetenz der Ostschweiz sichtbar machen

Seit Oktober 2025 betreibt <IT>rockt! mit www.eastki.ch die KI-Kompetenz-Map Ostschweiz. Die Plattform verbindet Unternehmen, Forschungsinstitute und Organisationen, die in der Region mit künstlicher Intelligenz arbeiten, und macht das regionale KI-Ökosystem sichtbar.

Vernetzung von Wirtschaft, Forschung und Verwaltung

Die Karte verfolgt das Ziel, die regionale KI-Kompetenz zu bündeln und die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Forschung und Verwaltung zu stärken. Sie schafft eine Übersicht über die relevanten Akteure im Bereich künstliche Intelligenz in der Ostschweiz, fördert Kooperationen zwischen Unternehmen, Hochschulen und Initiativen und macht regionale Schwerpunkte sowie innovative Projekte sichtbar. Damit trägt eastki.ch dazu bei, die Ostschweiz als leistungsfähigen Standort für digitale Innovation und künstliche Intelligenz zu positionieren.

Konkreter Nutzen für Unternehmen und Region

Für Unternehmen und Organisationen bietet die Plattform einen direkten praktischen Nutzen. Wer auf eastki.ch aktiv ist, findet relevante Partner für Forschung und Entwicklung, entdeckt regionale Kompetenzzentren und Pilotprojekte und erkennt Trends sowie Anwendungsschwerpunkte der KI in der Ostschweiz. Gleichzeitig können Unternehmen ihr eigenes Angebot auf der Karte präsentieren und so von Interessierten aus Wirtschaft, Forschung und Verwaltung gefunden werden. Für die Region insge-



>

samt entsteht so ein wachsendes, öffentlich einsehbares Bild davon, wo in der Ostschweiz mit künstlicher Intelligenz gearbeitet wird und wer für Zusammenarbeit offen ist.

Unternehmen und Organisationen aus dem Bereich künstliche Intelligenz können sich über ein Kontaktformular auf eastki.ch registrieren. Nach Prüfung der Angaben wird das Profil freigeschaltet und ist auf der Karte öffentlich sichtbar.

Porträts zeigen KI-Kompetenz aus der Region

Ergänzt wird die Kompetenzkarte durch eine wachsende Reihe an Unternehmensporträts. Bereits vorgestellt wurden unter anderem Abacus, DeepCloud, acreo, die Ceruno AG, die clavis IT ag, die AI Media Agency AMA, Netsafe.AI, das Rechenzentrum Ostschweiz sowie die Anbieter hinter dem GEOAssistenten im GEOPortal und dem Circle AIDA der CSP AG. Die Porträts zeigen konkret, wie Ostschweizer Firmen künstliche Intelligenz bereits heute einsetzen, und liefern damit direkt anwendbare Praxisbeispiele für Unternehmen, die selbst erst am Anfang ihrer KI-Nutzung stehen.

Zweite Ausgabe des east#KI-Anlasses am 11. November

Zur Plattform gehört auch der Anlass east#KI, der am 11. November 2026 im Pfalzkeller in St.Gallen zum zweiten Mal stattfindet. Von 16.30 bis 22.00 Uhr erwarten die Teilnehmenden ein Panel mit Einblicken aus Wirtschaft, Politik und dem Verband für künstliche Intelligenz, Mini-Pitches, in



denen regionale Unternehmen in fünf Minuten ihren KI-Einsatz zeigen, eine KI-Tischmesse für den direkten Austausch sowie ein Apéro.

Der Anlass ergänzt die Online-Plattform um den persönlichen Austausch: Teilnehmende kommen direkt mit Unternehmen ins Gespräch, die auf eastki.ch verzeichnet sind, und können neue Kontakte noch am selben Abend vertiefen. Tickets kosten 25 Franken.

Mehr Informationen und die KI-Kompetenz-Map Ostschweiz finden sich unter www.eastki.ch.



KI in der Wissensgesellschaft

KI ist zweifellos praktisch. Sie verändert unseren Alltag und wird in der Wirtschaft zu einem weiteren Automatisierungsschub führen. Das wird auch den Arbeitsmarkt verändern. Die Frage, welche Skills wir für die Zukunft brauchen, müssen wir uns alle stellen.

In der Bildung stellt sich die Frage, wie wir uns auf diese Veränderungen einstellen. Der einfache Abruf von Informationen bedeutet bekanntlich noch nicht «Wissen». Ich bin überzeugt, dass die Grundkompetenzen Lesen, Schreiben und Erklären noch wichtiger werden. Beim Erklären merke ich, ob ich etwas wirklich verstanden habe. Beim Schreiben zeigt sich, ob ich das Gelesene mit eigenen Gedanken verarbeite. Das Fundament dafür ist Lesen.

Walter Thurnherr, der ehemalige Bundeskanzler, hat es kürzlich treffend formuliert: «Beim Lesen lernen wir, die Gedanken anderer ernst zu nehmen. Beim Schreiben zwingen wir uns, die eigenen Gedanken ernst zu nehmen. Und beides dient demselben Zweck: bessere Urteile zu fällen.»

Konrad Hummler hat kürzlich Fitnesscenter für das Denken angeregt. Das finde ich spannend. Industrialisierung und Automatisierung reduzierten Arbeitsplätze, die Muskelkraft benötigen. So entstand ein Markt für Fitnesscenter. KI wiederum nimmt uns Arbeit ab, die Hirnschmalz erfordert. Darum werden wir Fitnesscenter für das Denken brauchen.

Doch wie steht es um die Grundkompetenzen? 2023 erreichten schweizweit 82 Prozent der Schülerinnen und Schüler am Ende der Sekundarstufe I die Grundkompetenzen im Lesen, je nach Kanton waren es 69 bis 87 Prozent. Laut der neusten Pisa-Studie versteht rund ein Viertel der 15-Jährigen einfache Texte nicht. Das reicht für die Wissensgesellschaft der Zukunft nicht.

Gerade für die Ostschweizer Wirtschaft ist KI eine Chance, die globale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Die Initiative east#KI von <IT>rockt! macht vorhandene Kompetenzen in der Region sichtbar



Beni Würth,
Ständerat des
Kantons St.Gallen

und fördert den Austausch zwischen Wirtschaft, Forschung und Verwaltung. Der Konkurrenzdruck zwingt Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln. Mit derselben Dynamik müssen wir die Bildungssysteme prüfen und als Gesellschaft lernen, die Chancen von KI sinnvoll zu nutzen. Denn KI ersetzt die Grundkompetenzen nicht. Im Gegenteil: In der Wissensgesellschaft der Zukunft sind sie wichtiger denn je.

«IT»rockt! verbindet über 100 Ostschweizer ICT-Unternehmen

Der Verein IT St.Gallen führt als ICT-Cluster der Ostschweiz über 100 Mitgliedsunternehmen sowie Bildungs- und Netzwerkpartner zusammen. In der Region beschäftigen knapp 2000 ICT-Unternehmen rund 20'000 Personen. Geschäftsführerin Eva De Salvatore, seit 2017 im Amt, erklärt, worin der Nutzen einer Mitgliedschaft liegt und weshalb der Verband auch beim Thema künstliche Intelligenz eine Rolle spielt.

Eva De Salvatore, wozu braucht die Ostschweiz einen ICT-Cluster?

Die Branche ist hier stark, aber sie war lange unsichtbar. Knapp 2000 ICT-Unternehmen mit rund 20'000 Beschäftigten sind eine beachtliche Grösse, nur nimmt das ausserhalb der Region kaum jemand wahr. Ein einzelnes Unternehmen kann das nicht ändern. Ein Zusammenschluss schon. Dafür wurde der Verein gegründet, damit die Interessen der Mitglieder konsequent vertreten werden können.

Was haben Mitglieder konkret davon?

Zugang zu Talenten, Wissen und einem starken Netzwerk. Über unsere Jobplattform von «IT»rockt! und unsere Studentenplattform MATCHD erreichen Unternehmen Nachwuchskräfte und über 600 registrierte Talente. In unseren Erfahrungsgruppen, KI-Kursen und Anlässen profitieren sie vom Wissen und den Erfahrungen des Netzwerks. Dazu kommen attraktive Vergünstigungen bei unseren Bildungspartnern. Kurz gesagt: Als Mitglied erhält man Zugang zu Ressourcen, die man alleine nur mit deutlich mehr Aufwand aufbauen könnte.

Der Fachkräftemangel bleibt das Kernthema.

Qualifizierte Fachkräfte sind der Grund, warum es uns gibt, und zugleich die Basis für eine starke ICT-Branche. Deshalb wollen wir nicht nur um bestehende Talente konkurrieren, sondern gemeinsam mit Bildungs- und Wirtschaftspartnern neue Fachkräfte entwickeln und bestehende weiterqualifizieren.

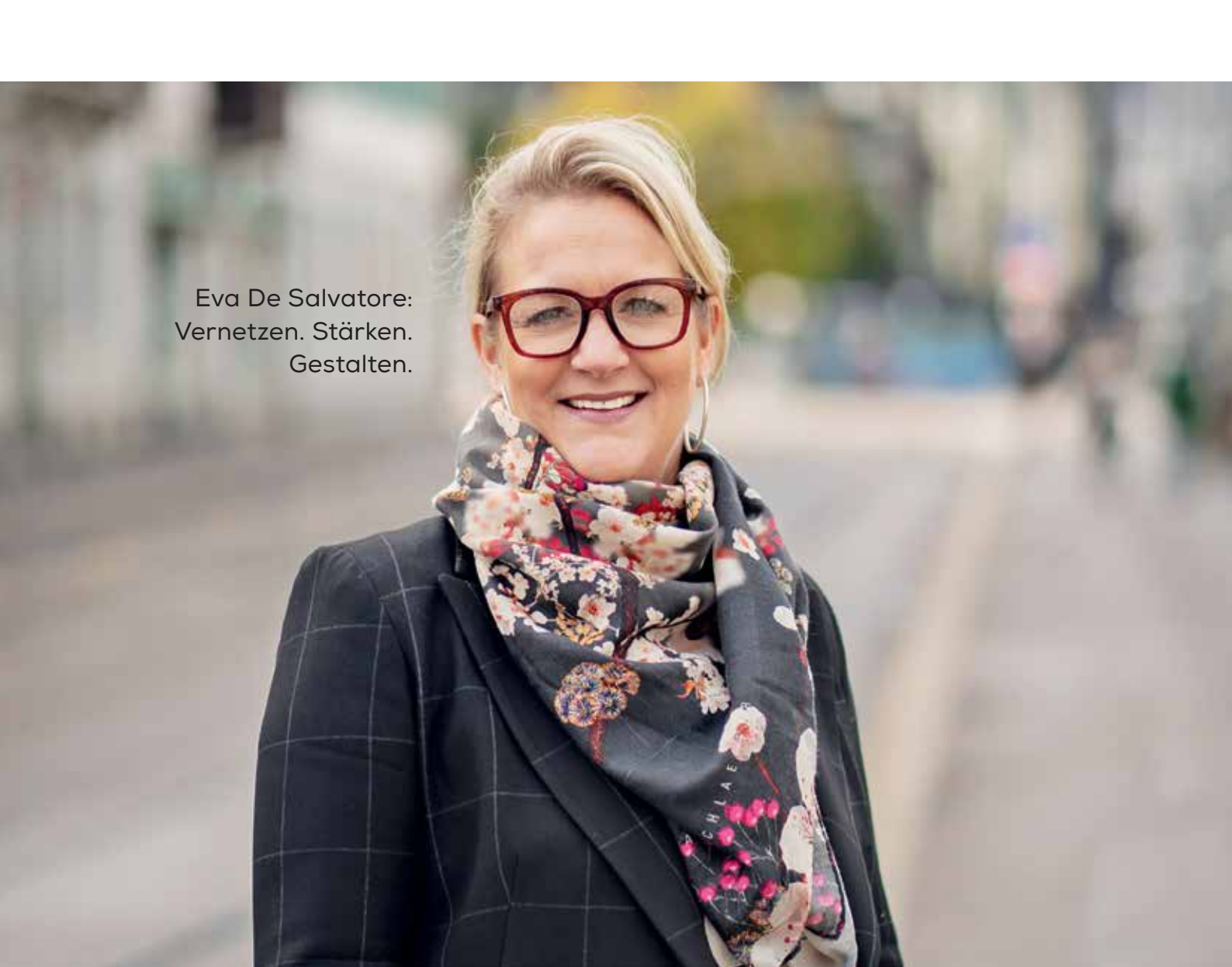
Dabei richten wir den Blick gezielt auf Future Skills: auf die Kompetenzen, die es braucht, um den technologischen Wandel aktiv mitzugestalten. Denn gerade im Zeitalter von KI bleibt der Mensch entscheidend, auch wenn sich Berufsbilder und Anforderungen verändern. Unser Ziel ist es, die Fachkräftebasis der Ostschweiz nachhaltig zu stärken.

Das Digital Talents Program geht diesen Weg.

Es ist eines unserer wirksamsten Instrumente. Quereinsteigende mit abgeschlossener Erstausbildung werden innerhalb von 52 Wochen auf den Einstieg in die Informatik vorbereitet, mit einem zehnmonatigen Praktikum bei einem Partnerunternehmen und einem begleitenden Zertifikatslehrgang. 16 Partnerunternehmen und drei Bildungspartner tragen das Ausbildungsformat mit oder haben es fest verankert. Von den über 40 Absolventinnen und Absolventen fanden bisher über 90 Prozent eine Festanstellung.

Und der Braindrain aus der Region?

Dagegen haben wir auch eigene Formate entwickelt. Mit der Karrieremesse «Career & Beer» und dem Format «Career & Cocktails» bringen wir Studierende und Unternehmen früh zusammen, lange bevor der Abschluss ansteht. Wer während des Studiums eine Ostschweizer Firma kennenlernt, überlegt sich den Wegzug in eine andere Region zweimal. Dazu kommen Coding Nights, an denen Talente an echten Praxisfällen unserer Mitglieder arbeiten.

A portrait of Eva De Salvatore, a woman with blonde hair, wearing red-rimmed glasses, a dark blazer, and a floral patterned scarf. She is smiling and looking towards the camera. The background is a blurred outdoor setting.

Eva De Salvatore:
Vernetzen. Stärken.
Gestalten.

Wie entsteht der Austausch unter den Mitgliedern?

Je nach Bedürfnis schaffen wir unterschiedliche Gefässe für Austausch und Vernetzung. Einmal jährlich findet mit der Digital Conference Ostschweiz unser grösster Anlass gemeinsam mit dem LEADER-Magazin statt. Daneben bieten wir kleinere, fokussierte Formate wie die Erfa-Gruppen zu Cyber Security und KMU-IT-Trends oder den HR-Zirkel an. Hier steht der offene und vertrauliche Erfahrungsaustausch im Zentrum, auch über das, was einmal nicht funktioniert hat. Ein Einstieg ist jederzeit möglich.

Wo ordnet sich das Thema KI ein?

Auch KI folgt bei uns derselben Logik: Wir machen sichtbar, was in der Region bereits vorhanden ist, vernetzen die Akteure und schaffen daraus konkrete Angebote. Mit dem Kompetenzcluster east#KI und der Kompetenzkarte auf eastki.ch zeigen wir, wo KI-Kompetenz in der Region vorhanden ist. An der east#KI-Konferenz vom 11. November im Pfalz Keller bringen wir diese Akteure persönlich zusammen.

Auch bei unseren KI-Kursen setzen wir auf Fachleute aus unseren Mitgliedsfirmen. Das Wissen ist im Netzwerk vorhanden, unsere Aufgabe ist es, dieses sichtbar, zugänglich und nutzbar zu machen.

Was ist der eigentliche Wert eines solchen Verbands?

Dass Dinge möglich werden, welche die wenigsten Firmen alleine stemmen können. Ein Ausbildungsprogramm für Quereinsteigende, eine Talentplattform, eine Kompetenzkarte, ein Kursprogramm: Das sind alles Aufgaben, bei denen sich der Aufwand gerade im Kollektiv lohnt. Dabei arbeiten wir eng mit unseren Mitgliedsunternehmen sowie Kanton und Stadt zusammen. So stellen wir sicher, dass wir dort ansetzen, wo die Branche tatsächlich Bedarf hat.

<IT>rockt!, Verein IT St.Gallen, Bahnhofstrasse 6, 9000 St.Gallen. Präsident ist Reto Rutz, Geschäftsführerin seit 2017 Eva De Salvatore. Der Verein betreibt unter anderem die Vernetzungsplattform Matchd, das Digital Talents Program und den Kompetenzcluster east#KI.

«KI gehört für mich nicht in die IT-Strategie. Sie gehört in die Unternehmensstrategie»

Mathias Ebnetter, CEO der Netsafe AG, über KI-Euphorie, gescheiterte Projekte und die Frage, warum sich Verwaltungsräte heute mit künstlicher Intelligenz beschäftigen müssen.

Mathias, gefühlt spricht derzeit jedes Unternehmen über KI. Wie siehst du das?

Ich finde die Entwicklung faszinierend. Gleichzeitig habe ich manchmal das Gefühl, dass wir uns zu stark mit den Werkzeugen beschäftigen. Heute ist es ChatGPT, morgen ein neuer Copilot und übermorgen der nächste KI-Agent. Die spannende Frage ist doch eine andere: Was bringt das meinem Unternehmen? Für mich ist KI deshalb kein klassisches IT-Thema. Sie wird verändern, wie wir arbeiten, wie wir Wissen nutzen und teilweise auch, wie wir Geschäfte machen. Das gehört auf die strategische Ebene.

Warum scheitern deiner Meinung nach so viele KI-Projekte?

Weil viele Unternehmen mit der Technologie anfangen. Man kauft ein Tool, macht einen Pilotversuch und schaut dann, was passiert. Ich würde es genau andersherum machen. Zuerst muss ich wissen, welches Problem ich lösen möchte. Wir sehen bei Kunden beispielsweise Prozesse, bei denen Mitarbeitende immer wieder dieselben Informationen zusammensuchen, Dokumente prüfen oder Antworten aus verschiedenen Systemen zusammentragen. Dort kann KI einen enormen Nutzen bringen. Aber nur weil etwas mit KI möglich ist, heisst das noch lange nicht, dass es auch sinnvoll ist.

Du gehst sogar so weit zu sagen, dass KI ein Thema für den Verwaltungsrat ist.

Ja. Und ich meine das ernst. Ein Verwaltungsrat muss heute nicht wissen, welches KI-Modell gerade das beste ist. Aber er sollte sich fragen, was KI mit dem eigenen Geschäftsmodell macht. Was passiert mit unseren Dienstleistungen? Welche Aufgaben verändern sich? Wo entstehen neue Chancen? Wo liegen Risiken? Und was passiert, wenn ein Wettbewerber drei Jahre schneller ist als wir? Wenn man diese Fragen erst stellt, wenn KI bereits überall im

Unternehmen angekommen ist, hat man einen Teil der Entwicklung verpasst.

Wie geht Netsafe mit diesem Thema um?

Wir haben einen grossen Vorteil: Wir kommen nicht ursprünglich aus der KI-Welt. Netsafe beschäftigt sich seit vielen Jahren mit IT-Infrastruktur, Security, Cloud und Daten. Wir wissen deshalb ziemlich genau, was Unternehmen beschäftigt, wenn es um sensible Daten geht. Gerade bei unseren Kunden aus Gemeinden, Gesundheitswesen und anderen sensiblen Bereichen ist die Frage «Wo liegen meine Daten?» keine Nebensache. Mit netsafeAI bringen wir diese Erfahrung mit künstlicher Intelligenz zusammen. Wir wollen nicht einfach den nächsten Chatbot bauen. Unser Anspruch ist, dass Unternehmen ihr eigenes Wissen und ihre eigenen Daten sinnvoll mit KI nutzen können – sicher, nachvollziehbar und mit der notwendigen Datenhoheit.

Was bedeutet das in der Praxis?

Wir starten nicht mit der Frage: «Welche KI-Lösung möchtest du kaufen?» Wir schauen zuerst gemeinsam auf das Unternehmen. Wo gibt es Prozesse, die unnötig Zeit kosten? Wo steckt Wissen, das heute nur schwer zugänglich ist? Welche Daten sind vorhanden? Was darf eine KI überhaupt wissen? Und wo ist der Einsatz vielleicht schlicht nicht sinnvoll? Erst danach sprechen wir über die Technologie. Deshalb gehören für uns auch Consulting und netsafeAI zusammen. Wir wollen unsere Kunden nicht mit einer Technologie alleine lassen. Wir wollen sie von der ersten Idee bis zur konkreten Umsetzung begleiten.

Ihr seid also nicht einfach ein weiterer Anbieter von KI-Software?

Das wäre zumindest nicht mein Anspruch. Wir sind ein IT-Unternehmen. Unsere Stärke liegt darin,

dass wir Technologie verstehen, aber gleichzeitig wissen, wie sie im Alltag eines Unternehmens funktionieren muss. Ein Projekt ist für mich nicht erfolgreich, weil ein Modell eine beeindruckende Antwort liefert. Es ist erfolgreich, wenn ein Mitarbeiter am Ende tatsächlich Zeit spart, ein Prozess besser funktioniert oder eine Entscheidung schneller und besser getroffen werden kann. Das klingt vielleicht banal. In der Praxis wird es aber erstaunlich oft vergessen.

Netsafe hat kürzlich als eine der ersten Schweizer Firmen die ISO/IEC 42001:2023 erreicht. Warum war euch das wichtig?

Weil wir bei diesem Thema glaubwürdig sein wollen. Wenn wir unseren Kunden erklären, dass künstliche Intelligenz nicht nur aus einem Modell besteht, sondern auch Fragen zu Verantwortung, Risiken, Prozessen und Governance aufwirft, müssen wir diese Themen selbst ernst nehmen. Die ISO 42001 ist deshalb für mich kein Zertifikat, das wir einfach auf unsere Website stellen. Die Auseinandersetzung damit hat uns auch intern geholfen, KI noch ganzheitlicher zu betrachten.

Was treibt dich persönlich bei diesem Thema an?

Mich interessiert an Technologie immer dann etwas, wenn sie ein echtes Problem löst. Bei KI ist das Potenzial nochmals eine andere Dimension. Wir können heute mit Informationen und Wissen arbeiten, wie es vor wenigen Jahren schlicht nicht möglich war. Und ich bin überzeugt, dass gerade die Schweiz hier eine Chance hat. Wir müssen nicht versuchen, bei jedem neuen KI-Modell aus den USA oder China der Schnellste zu sein. Unsere Stärke kann Vertrauen sein: sichere Infrastruktur, Datenschutz und ein verantwortungsvoller Umgang mit Daten. Genau da sehe ich auch die Rolle von Netsafe. Ich möchte nicht, dass wir einfach auf den KI-Zug aufspringen. Ich möchte, dass wir mitgestalten, wie Unternehmen KI sinnvoll, sicher und verantwortungsvoll einsetzen. Für mich ist netsafeAI deshalb auch mehr als ein neues Produkt. Es ist ein wichtiger Schritt in der Entwicklung von Netsafe.



Netsafe AG

Heiligkreuzstrasse 2
9008 St.Gallen
T +41 58 201 78 00
info@netsafe.ch
www.netsafe.ch
www.netsafeai.ch



**2 Stunden. 5 Fragen.
Ein klarer nächster Schritt**

Du möchtest herausfinden, wo KI in deinem Unternehmen tatsächlich Sinn macht? Die ersten 5 Unternehmen erhalten einen kostenlosen 2-stündigen KI-Einstiegsworkshop mit Netsafe.

Gemeinsam schauen wir auf:

- Wo kann KI konkret Nutzen bringen?
- Welche Prozesse eignen sich?
- Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden?
- Wo liegen Risiken und Governance-Fragen?
- Was wären die nächsten sinnvollen Schritte?

QR-Code scannen
und Workshop sichern.
Verwende im Betreff
den Promocode:
Leader2026



Diese Experten vermitteln KI für die Praxis

Von den Grundlagen bis zu Strategie, Kommunikation, Recht und Verwaltung: Die Experten von <IT>rockt! vermitteln, wie sich künstliche Intelligenz sinnvoll, sicher und praxisnah einsetzen lässt.

1 Michael Bernasconi bringt KI in die Praxis

Michael Bernasconi ist bei <IT>rockt! als Experte in sämtlichen Kursformaten im Einsatz. Er verbindet langjährige Projekterfahrung an der Schnittstelle von Wirtschaft und Technologie mit einem Studium an der Universität St.Gallen und einem CAS in Applied Information Technology der ETH Zürich.

Als Projektleiter begleitet Bernasconi seit Jahren Technologie-, Wirtschafts- und Bildungsprojekte in der Ostschweiz. Dieses Wissen bringt er in die gesamte Kurspalette von <IT>rockt! ein, von Angeboten für Einsteiger bis zu Schulungen für Führungskräfte und Verwaltungen.

Bei der Plattform Matchd, einem Teil der IT-Bildungsoffensive des Kantons St.Gallen, setzt sich Bernasconi für die Vernetzung von IT-Talenten mit Ostschweizer Unternehmen ein. Zudem organisiert er Formate wie Coding Nights und die Erfa-Gruppen Cyber Security und KMU-IT-Trends.

2 Elisabeth Prahl erleichtert den Einstieg in KI

Elisabeth Prahl setzt sich bei <IT>rockt! dafür ein, künstliche Intelligenz und digitale Transformation verständlich und praxisnah zu vermitteln. Dabei verbindet sie wirtschaftswissenschaftliches

Know-how mit fundiertem KI-Wissen.

Im Zentrum ihrer Arbeit steht die Frage, wie Menschen KI nicht nur verstehen, sondern selbstbewusst und sinnvoll einsetzen können. An konkreten Beispielen zeigt Prahl, wie sich die Technologie im Arbeitsalltag nutzen lässt und wo der Mensch weiterhin entscheiden muss.

Ihr Wissen gibt sie vor allem in KI-Beginner-Kursen weiter, die verständlich und ohne vorausgesetzte Vorkenntnisse in das Thema einführen.

3 Alexander Fürer gestaltet den KI-Wandel

Alexander Fürer ist Ökonom und Kommunikationswissenschaftler. Nach mehr als 20 Jahren als Texter und Stratege bei Agenturen wie TBWA, Scholz & Friends und Havas vertiefte er sich ab 2022 in künstliche Intelligenz. Seit 2024 berät er Unternehmen bei der KI-Transformation. Weiterbildungen an der Universität Zürich, am IMD Lausanne und an der MIT Sloan School of Management ergänzen seine langjährige Erfahrung in der Kommunikationsbranche.

Mit AI-cycle.ch begleitet Fürer unter anderem die Olma Messen St.Gal-

1



2





3

len, CAYNOVA und die Funk Gruppe. Dabei steht nicht die Technologie an sich im Zentrum, sondern deren Einsatz zur Lösung konkreter Probleme.

Fürer unterrichtet an der SPARKS University of Applied Sciences in München und ist Gastdozent an der Universität St.Gallen sowie an der OST. Für <IT>rockt! leitet er unter anderem das Tagesseminar «KI für Führungskräfte».

Sein Ziel sind keine kurzfristigen KI-Projekte, sondern Veränderungen, die in den Unternehmen dauerhaft verankert werden.



4

4 Tara Löhner nutzt KI für die Kommunikation

Tara Löhner beschäftigt sich mit dem sinnvollen und verantwortungsvollen Einsatz künstlicher Intelligenz in Kommunikation und Politik. Sie hat Politikwissenschaft und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich studiert und absolviert derzeit einen Master in International Affairs and Governance an der Universität St.Gallen. Als Junior Consultant bei PACE Communication arbeitet Löhner an Kommunikations- und Standortentwicklungsprojekten. Dabei nutzt sie KI regelmässig für Recherchen, Konzeptionen, Analysen, Textarbeiten und die Entwicklung von Kommunikationsinhalten.

Löhner interessiert, wie generative KI Arbeitsprozesse erleichtert und bessere Ergebnisse ermöglicht, ohne menschliches Urteilsvermögen und Kreativität zu verdrängen. Im Zentrum stehen deshalb nicht nur die Möglichkeiten von Werkzeugen wie ChatGPT, sondern auch deren Grenzen und gesellschaftliche Auswirkungen. Mit diesem Zugang unterstützt sie vor allem die Beginner- und Seniorenkurse.



5

5 Alexander Sollberger bringt KI in die Verwaltung

Alexander Sollberger ist Unternehmer, Dozent und Präsident des Vereins Myni Gmeind. Er begleitet Gemeinden, Städte, Kantone und öffentliche Organisationen bei der digitalen Transformation und konzentriert sich dabei auf den konkreten Nutzen im Verwaltungsalltag. Sollberger verbindet strategische Beratung mit Produktentwicklung und praktischer Einführung.



Unter seiner Leitung entstand gemeinsam mit Orpund BE und weiteren Pilotgemeinden die Schweizer Lösung Gemeinde-KI. Seit August 2026 organisiert er zudem den monatlichen «KI-Zmittag», an dem Mitarbeiter von Gemeinden praxiserprobte Anwendungen kennenlernen und Erfahrungen austauschen.

Seit 2022 vermittelt Sollberger als Kursleiter und Referent, wie Verwaltungen KI sinnvoll, sicher und wirtschaftlich einsetzen können. Sein Ansatz: mit konkreten Anwendungsfällen starten, die Wirkung messen und erfolgreiche Lösungen anschliessend skalieren. Sein Wissen gibt er in den Kursen zu KI und Verwaltung weiter.

6 Michael Kummer schafft Rechtssicherheit bei KI

Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität St.Gallen und verfügt über einen Master in European and International Business Law der HSG sowie einen Master in internationalem Wirtschaftsrecht mit Vertiefung Bank- und Finanzmarktrecht der Universität Zürich.

Kummer ist auf Wirtschaftsrecht spezialisiert und berät Unternehmen und Privatpersonen. Zudem unterrichtet er Arbeitsrecht an einer Fachschule und tritt als Referent an Seminaren und Weiterbildungsinstitutionen auf.

Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt auf dem rechtssicheren Einsatz künstlicher Intelligenz im Arbeitsalltag. Kummer verbindet juristisches Fachwissen

mit praktischen Fragestellungen und vermittelt, worauf Unternehmen und Mitarbeiter bei der Nutzung von KI achten müssen.

Den rechtlichen Teil der KI-Kurse für Politiker und Verwaltungen betreut Kummer als Fachexperte.

7 Ivan Rizzuto bringt KI in den KMU-Alltag

Ivan Rizzuto ist Mitgründer der Cloud Solution GmbH und der AI Cycle GmbH in St.Gallen. Er begleitet KMU dabei, Microsoft 365, Cloud-Lösungen, Automatisierung und künstliche Intelligenz sinnvoll im Arbeitsalltag einzusetzen. Viele Unternehmen wissen, dass KI wichtiger wird, finden aber keinen geeigneten Einstieg. Rizzuto unterstützt Teams deshalb dabei, konkrete Anwendungen zu identifizieren, etwa für E-Mails, Sitzungsnotizen, Dokumente, interne Abläufe oder die tägliche Zusammenarbeit.

Für Rizzuto muss nicht jeder Prozess automatisiert und nicht jede neue Funktion eingesetzt werden. Entscheidend ist, dass eine Lösung zum Betrieb und zu seinen Mitarbeitern passt, sicher genutzt werden kann und einen erkennbaren Mehrwert bietet.

In seinen Schulungen sollen die Teilnehmer deshalb nicht nur über KI sprechen, sondern konkrete Einsatzmöglichkeiten für ihren eigenen Arbeitsalltag entwickeln. Als Microsoft-Copilot-Experte bringt Rizzuto seine Erfahrung aus zahlreichen KMU-Projekten in die Copilot-Kurse ein.



8 Roger Moser macht KI zur Entscheidungshilfe

Dr. Roger Moser forscht und lehrt an der Universität St.Gallen und ist Professor an der Macquarie University in Sydney. Seit mehr als einem Jahrzehnt verbindet er Wissenschaft und unternehmerische Praxis, unter anderem als Forscher, Verwaltungsrat, Investor und Executive Coach.

Sein Spezialgebiet ist «Decision Intelligence»: die Frage, wie Führungskräfte unter Unsicherheit bessere strategische Entscheidungen treffen. Mit dem an der HSG entwickelten System NirnayaX verbindet Moser Sprachmodelle, Expertenwissen und Szenario-Denken zu Entscheidungsmodellen für strategische Früherkennung, geopolitische Risiken oder Markteintritte.

Delphi-basierte Studien hat Moser bereits für die Automobil- und Luftfahrtbranche zu China und Indien durchgeführt, unter anderem für die Zehnjahresstrategie von Daimler Trucks. In seinen Kursen zeigt er, wie Teams KI vom einzelnen Prompt bis zur unternehmensweiten Foresight-Infrastuktur einsetzen können. Entscheidend ist für ihn, dass die Ergebnisse überprüfbar bleiben.

Als Experte für KI-Strategie unterstützt Moser die Kurse für Führungskräfte.

9 Isabel Schorer verbindet KI und Politik

Isabel Schorer ist Geschäftsleiterin und Mitinhaberin der PACE Communi-



8



9



10

cation AG in St.Gallen. Sie arbeitet seit mehr als 15 Jahren an der Schnittstelle von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft und ist auf Kommunikations- und Strategieprojekte, Public Affairs, Standortmarketing und Stakeholder-Management spezialisiert.

Schorer leitete die Standortförderung der Stadt St.Gallen, führte den St.Galler Standort der Kommunikationsagentur Farner und sitzt seit 2016 für die FDP im Kantonsrat.

Bei PACE Communication nutzt Schorer KI für sprachliche und visuelle Arbeiten sowie für Auswertungen, Monitorings und das Veranstaltungsmanagement. Als Kantonsrätin setzt sie KI-Werkzeuge bei politischen Recherchen, beim Verfassen von Reden und bei der Vorbereitung von Podien ein. Im Parlament beschäftigt sie sich zudem mit den Rahmenbedingungen für die Digitalisierung von Verwaltungsaufgaben. Ihre Erfahrung aus Kommunikation und Politik bringt sie in die KI-Kurse für Politiker und Verwaltungen ein.

10 Magdalena Rutishauser bringt KI ins HR

Magdalena Rutishauser ist Inhaberin der TALENTORIA GmbH und begleitet KMU dabei, künstliche Intelligenz strategisch und operativ im Personalwesen einzusetzen. Ihre HR-Erfahrung verbindet sie mit einem pragmatischen Blick auf neue Technologien.

Rutishauser unterstützt Unternehmen bei der Integration von KI in bestehende HR-Prozesse. Die Anwendungen sollen effizient, praxistauglich und mit den rechtlichen Vorgaben vereinbar sein. KI soll für Rutishauser die persönliche Personalarbeit nicht ersetzen. Richtig eingesetzt schafft sie vielmehr Freiräume für direkte Gespräche, fundierte Entscheidungen und jene Aufgaben, bei denen menschliche Kompetenz entscheidend bleibt. Mit diesem Praxiswissen unterstützt sie die KI-Kurse im Bereich Human Resources.

KI-Kurse für Unternehmen

Die KI-Kurse von <I>rockt! können auch von Unternehmen gebucht und auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten werden. So lässt sich KI-Wissen gezielt ins Unternehmen und zu den Mitarbeitern bringen.

Mehr Informationen
und Kursangebot:
www.ki-kurse.ai



<IT>rockt!

Gemeinsam für die digitale Zukunft.

Mitglied werden



<IT>rockt!
d'Ostschwiiz
itrockt.ch

supports

MATCHD

Digital
Talents

KI-Studio verankert generative KI im Arbeitsalltag

Das KI-Studio mit Sitz in Rebstein im St.Galler Rheintal wurde 2021 von Marc Becker, Nicolas Steiger und Dominik Werder gegründet. Seither begleitet das Team Schweizer Unternehmen dabei, generative KI gezielt im Arbeitsalltag zu verankern. Im Fokus steht ein hoher Praxisbezug, damit KI dort eingesetzt wird, wo sie einen Mehrwert erzielt.

Das Angebot reicht von praktischen Workshops vor Ort bei den Kunden bis hin zum Aufbau eigener KI-Akademien. Für Unternehmen entwickelt das KI-Studio dafür ein schlüsselfertiges KI-Schulungssystem, das im bestehenden Learning-Management-System läuft oder als gehostete Plattform im Corporate Design des Kunden bereitgestellt wird – umsetzbar in unter vier Wochen und DSGVO-konform.

«Begeisterung lässt sich nicht verordnen, sie muss ausgelöst werden. Unser Ziel ist, dass KI für Belegschaften so selbstverständlich wird wie das Mailprogramm.»

Über 170 Unternehmen und 5000 Mitarbeitende geschult

Dabei geht es dem KI-Studio nicht um reine Abschlussquoten, sondern um echte Nutzung: praxisnahe Use-Cases, die Mitarbeitenden Woche für Woche Routinearbeit abnehmen.

Sicherheit, Datenschutz und der rechtssichere Umgang mit KI-Tools sind dabei kein Hindernis, sondern der Rahmen, der Vertrauen schafft. Bis heute hat das KI-Studio über 170 Unternehmen begleitet und mehr als 5000 Mitarbeitende erfolgreich geschult – mit dem Ziel, dass KI so selbstverständlich wird wie das Mailprogramm.

Dieses Praxiswissen bringen die Expertinnen und Experten des KI-Studios auch bei <IT>rockt! ein: Sie haben den KI-Online-Kurs konzipiert und gestaltet.



Anmeldung zu den Kursen
unter www.ki-kurse.ai.



Matchd bringt KI-Talente zu Ostschweizer Unternehmen

Die Vernetzungsplattform Matchd des Vereins <IT>rockt! verbindet Ostschweizer Unternehmen mit jungen ICT-Fachkräften. Über 600 Talente sind auf der Plattform registriert, das Ausschreiben von Stellen ist für Unternehmen kostenlos. Michael Bernasconi, Projektleiter Matchd, und Elisabeth Prah, Business Development und Marketing Matchd, erklären, wie Betriebe an Nachwuchskräfte mit KI-Kompetenzen kommen.

Michael Bernasconi, wofür steht Matchd?

Matchd ist eine Vernetzungsplattform für den ICT-Nachwuchs in der Ostschweiz. Unternehmen finden bei uns Schülerinnen, Schüler und Studierende, die in die ICT einsteigen wollen.

Elisabeth Prah, wie läuft die Suche konkret ab?

Der Ablauf ist bewusst einfach gehalten. Unternehmen registrieren sich, gestalten ihr Profil und schreiben eine Stelle oder eine Challenge aus. Das Matching erfolgt danach skillbasiert, das heisst, die Plattform gleicht die gesuchten Fähigkeiten auto-

matisch mit den Profilen der Talente ab. Ausschreiben kostet nichts, und die Anzahl der Stellen pro Unternehmen ist nicht begrenzt.

Was heisst das für Unternehmen, die KI-Kompetenzen suchen?

Michael Bernasconi: Genau hier liegt der Vorteil eines skillbasierten Systems. Ein Unternehmen sucht nicht nach einem Studiengang oder einem Titel, sondern nach konkreten Fähigkeiten. Wer heute Talente mit Erfahrung in Datenanalyse, Machine Learning oder im Umgang mit generativen Modellen sucht, kann genau danach ausschreiben und erhält passende Profile, statt Hunderte Dossiers durchzugehen.

KI-Skills verändern sich schnell. Wie hält die Plattform mit?

Elisabeth Prah: Weil die Talente ihre Skills selbst pflegen, bildet die Plattform ab, was tatsächlich gerade gelernt und angewendet wird. Gerade bei künstlicher Intelligenz verschiebt sich das schnell, oft schneller, als Lehrpläne nachkommen. Für Unternehmen ist das ein Frühindikator: Sie sehen, welche Werkzeuge und Methoden bei der nachrückenden Generation bereits selbstverständlich sind.

Was bringt die «Challenge for Talents»?

Michael Bernasconi: Bei einer Challenge stellt ein Unternehmen eine konkrete Aufgabe, die von Talenten allein oder im Team bearbeitet wird, im Umfang von einigen Stunden bis wenigen Tagen.

Michael Bernasconi
und Elisabeth Prah.



MATCHD



Für KI-Themen eignet sich das besonders, weil sich Kompetenz dort schlecht auf dem Papier beurteilen lässt. Das Unternehmen sieht, wie jemand an ein Problem herangeht, und erhält gleichzeitig Lösungsansätze. Nach erfolgreichem Abschluss werden die Talente je nach Umfang vergütet.

Und wenn ein Unternehmen gerade keine Stelle offen hat?

Elisabeth Prael: Dafür gibt es den «Career Buddy». Unternehmen bauen damit einen eigenen Talentpool auf, ohne eine konkrete Stelle auszuschreiben. Das Matching läuft gleich wie bei einer Ausschreibung. Der Kontakt zu interessierten Talenten bleibt bestehen, und wenn später eine Position frei wird, steht man nicht bei null.

Welche Stellenformate sind gefragt?

Michael Bernasconi: Ausgeschrieben werden Jahrespraktika, Kurzpraktika sowie Trainee- und Teilzeitstellen. Dazu kommen die Challenges und der Career Buddy. Eine Challenge kann auch eine wissenschaftliche Arbeit sein, etwa eine Bachelor- oder Masterthesis. Wer eine Fragestellung rund um künstliche Intelligenz hat, aber keine feste Stelle besetzen will, findet darüber einen Einstieg.

Wie gross ist der Pool heute?

Elisabeth Prael: Auf Matchd sind mittlerweile über 600 Talente und rund 100 Unternehmen registriert.

Uns ist aber auch der persönliche Austausch sehr wichtig. Deshalb schaffen wir ergänzend zur Plattform verschiedene Möglichkeiten, bei denen sich Talente und Unternehmen unkompliziert kennenlernen und direkt miteinander ins Gespräch kommen können. Dazu gehören zum Beispiel unsere Karriere-Events «Career & Beer» und «Career & Cocktails».

Was raten Sie einem Betrieb, der jetzt startet?

Michael Bernasconi: Klein anfangen und die Fähigkeiten präzise benennen, statt ein Anforderungsprofil aus dem letzten Jahrzehnt zu kopieren. Wer schreibt, welche Werkzeuge im Alltag tatsächlich eingesetzt werden, erhält bessere Matches. Und wer unsicher ist, welche Aufgabe sich für eine Challenge eignet, kann sich bei uns melden. Wir unterstützen bei der Ideenfindung.

Matchd ist eine Plattform des Vereins <IT>rockt!, Bahnhofstrasse 6, 9000 St.Gallen. Die Plattform ist Teil der IT-Bildungsoffensive des Kantons St.Gallen und richtet sich an Unternehmen und ICT-Nachwuchskräfte in der Ostschweiz.

Neue Weltordnung im Thurgau

Zölle, neue Machtblöcke und geopolitische Konflikte verändern die Spielregeln für Schweizer Unternehmen. Das 30. Wirtschaftsforum Thurgau fragt am 5. November in Weinfelden, wie sich die Schweiz behaupten kann und was Firmen brauchen, um in unsicheren Zeiten handlungsfähig zu bleiben.



Economiesuisse-Präsident Silvan Wildhaber.

Handelskonflikte, Sanktionen und politische Machtverschiebungen wirken direkt auf Lieferketten, Kosten, Absatzmärkte und Investitionen. Für den industriell geprägten und international vernetzten Thurgau ist die neue Weltordnung deshalb keine abstrakte Debatte, sondern eine konkrete Standortfrage.

Unter dem Leitthema «Neue Weltordnung: Was bedeutet das für die Schweiz und den Standort Thurgau?» verbindet die Jubiläumsausgabe des Wirtschaftsforums das globale Lagebild mit konkreten unternehmerischen Antworten.

Vom Weltgeschehen zur Standortstrategie

Den Ausgangspunkt liefert Roland Popp von der Militärakademie an der ETH Zürich. Der Historiker und Sicherheitsexperte beschäftigt sich mit strategischen Fragen, künftigen Formen der Kriegsführung und der amerikanischen Aussenpolitik. In Weinfelden zeigt er, welche geopolitischen Entwicklungen Unternehmen im Auge behalten müssen.

Anschliessend diskutieren Urs Wietlisbach, Mitgründer der Partners Group, und Silvan Wildhaber, CEO des St.Galler Textilunternehmens Filtex, über die Position der Schweiz zwischen Europa und den globalen Machtzentren. Wildhaber wurde im März zum Präsidenten von Economiesuisse gewählt und übernimmt das Amt am 11. September. Als Unternehmer kennt er die Bedeutung verlässlicher Handelsbeziehungen aus eigener Erfahrung.

Ostschweizer Unternehmer bestehen den Praxistest

Wie sich Unsicherheit im Betriebsalltag bewältigen lässt, zeigen Claudio Minder und Karl Müller. Die Co-CEOs der in Roggwil verankerten Kybun-Joya-Gruppe sprechen über «Unternehmertum in unsicheren Zeiten». Ihr Unternehmen beschäftigt weltweit über 200 Mitarbeiter, ist mit rund 1200 Verkaufsstellen in mehr als 40 Ländern präsent und produziert jährlich etwa 400'000 Paar Schuhe.

Minder und Müller verbinden Tradition, Digitalisierung und Innovation. Im Zentrum steht die Frage, wie ein Ostschweizer Unternehmen internationale Chancen nutzen kann, ohne seine Herkunft und langfristige Ausrichtung aus den Augen zu verlieren.

Den Schlusspunkt setzt Lea von Bidder. Die Mitgründerin des Frauengesundheitsunternehmens Ava führt heute die Bewertungsplattform Expeerly. Unter dem Titel «Kein Risiko, kein Fortschritt» spricht die Seriengründerin darüber, weshalb Innovation Mut und die Bereitschaft zum Kurswechsel verlangt.

Jubiläum bringt eine Moderationspremiere

Eröffnet wird das Forum von Regierungsrat Walter Schönhöfer. Erstmals führt SRF-Moderatorin Annette Fetscherin durch das Programm. Beim Stehlunch, in der Pause und beim abschliessenden Apéro riche bleibt zudem Zeit für persönliche Begegnungen und neue Geschäftskontakte.

Mehr als 300 Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft werden zur 30. Ausgabe erwartet. Für Tagungsleiterin Karin Manser zeigt das Jubiläum, wie wichtig der Austausch zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik für den Thurgau ist. Gerade in geopolitisch bewegten Zeiten brauche es diesen Dialog mehr denn je.

Weitere Informationen und Tickets

Das Wirtschaftsforum Thurgau findet am Donnerstag, 5. November 2026, im Kongresszentrum Thurgauerhof in Weinfelden statt. Stehlunch ab 12 Uhr, Bühnenprogramm ab 13.30 Uhr.

wft.ch



Text: Stephan Ziegler
Bild: zVg

Ackermann, Weishaupt und Stössel sprechen über Wandel

Das Continuum-Forum feiert am 12. November sein zehnjähriges Bestehen. Unter dem Titel «Der Mensch zwischen Tradition und Umbruch» diskutieren Josef Ackermann, Bettina Weishaupt und Milo Stössel darüber, wie Familienunternehmen Neues schaffen können, ohne ihre Identität preiszugeben.

Tradition kann Halt geben, doch sie kann den Aufbruch auch bremsen. Gerade in Familienunternehmen ist Veränderung deshalb weit mehr als eine Frage von Strategie, Organisation und Zahlen. Sie berührt Rollen, Beziehungen, Werte und oft das Selbstverständnis einer ganzen Unternehmerfamilie. Diesem Spannungsfeld widmet sich die Jubiläumsausgabe des Continuum-Forums am 12. November.

Seit zehn Jahren bringt das Forum Menschen zusammen, die Familienunternehmen prägen, weiterentwickeln und Verantwortung an die nächste Generation übergeben. Zum Jubiläum rückt die Veranstaltung den Menschen ins Zentrum: Wie lässt sich Bewährtes erhalten, ohne notwendige Erneuerung zu verhindern? Und wie gelingt es Unternehmern, in Zeiten des Umbruchs Orientierung zu geben? Wer schafft Klarheit?

Ackermann eröffnet den Abend

Den Auftakt macht Josef «Joe» Ackermann. Der frühere Chef der Deutschen Bank spricht in seiner Keynote über seinen persönlichen Weg, über Werte und Bodenhaftung sowie über Erfahrungen aus Zeiten vieler Veränderungen. Er promovierte an der Universität St.Gallen und übernahm später Spitzenfunktionen in der Finanzwelt. Der Rheintaler war unter anderem Vizepräsident des Stiftungsrats des Weltwirtschaftsforums und Verwaltungsrat der Zurich Insurance Group.

Ackermanns Amtszeit war geprägt von strategischen Entscheidungen, die Unternehmen durch komplexe Finanzmärkte und herausfordernde Zeiten steuerten. Seine Erfahrungen und Erkenntnisse aus dieser Zeit bieten wertvolle Lektionen über Führung, Risikomanagement und die Dynamiken der globalen Wirtschaft. Doch Ackermanns Interessen und Kompetenzen reichen über den Finanzsektor hinaus: Er ist bekannt für sein Engagement in Bildungs- und Wohltätigkeitsorganisationen und hat Beiträge zur Diskussion über ethische Standards in der Wirtschaft geleistet.

Zwei Ostschweizer Unternehmerperspektiven

Anschliessend geben Bettina Weishaupt und Milo Stössel Einblick in die Praxis. Weishaupt führt die Weishaupt AG Innenausbau in vierter Generation. Die Betriebswirtschaftlerin ist Quereinsteigerin im Schreinerhandwerk und eng mit



Josef «Joe» Ackermann ist ein bekannter Schweizer Bankmanager.

den Appenzeller Wurzeln des Familienunternehmens verbunden. Sie kennt die Herausforderung, gewachsenes Handwerk, familiäre Identität und zeitgemässe Unternehmensführung zu verbinden.

Milo Stössel führt die MS Direct Group als Group CEO und Präsident des Verwaltungsrats in zweiter Generation. Das 1978 von seinem Vater Peter Stössel gegründete St.Galler Familienunternehmen beschäftigt rund 970 Mitarbeiter und ist auf E-Commerce-Fulfillment, Retourenmanagement und Kundenservice spezialisiert. Stössel bringt die Perspektive eines Unternehmens ein, dessen Märkte und Geschäftsmodelle sich durch Digitalisierung und neue Konsumgewohnheiten laufend verändern.

In der anschliessenden Podiumsdiskussion werden die Erfahrungen der drei Gäste vertieft. Das Forum will keine einfachen Patentrezepte liefern, sondern unterschiedliche Perspektiven auf Führung, Nachfolge und Transformation sichtbar machen. Zugleich schafft der Anlass Raum für Begegnungen und den Austausch unter Unternehmern.

Weitere Informationen

Das Continuum-Forum startet am Donnerstag, 12. November, um 17.30 Uhr im Einstein Congress St.Gallen. Anmeldungen sind bis Freitag, 30. Oktober, möglich. Informationen unter info@continuum.ch oder 071 220 99 46.

continuum.ch



Text: Stephan Ziegler
Bild: zVg

Sechs Teams greifen nach dem Young Leader Award

Der WTT Young Leader Award feiert 20 Jahre. Sechs Studententeams sind mit ihren Praxisprojekten für die Auszeichnungen in Marktforschung und Managementkonzeption nominiert. Wer gewinnt, entscheidet sich am 28. Oktober in der Tonhalle St.Gallen.



Die Jury (v. l.): Thomas Metzger (OST), Mario Davatz (Bühler), Daniel Wessner (Kanton Thurgau), Daniel Seelhofer (OST), Thomas Harring (Hexagon AB), Thomas Bosshard (Oertli Instrumente), Martin Knöpfel (PwC), Heidi Bösch (Migros Ostschweiz).

Wie wird aus Wissen ein konkreter Nutzen für Unternehmen? Die nominierten Projekte geben darauf unterschiedliche Antworten. Sie erschliessen Geschäftspotenziale, machen Kosten sichtbar und vereinfachen Abläufe. Je drei Teams stehen in den Kategorien Marktforschung und Managementkonzeption zur Wahl. Die beiden Hauptpreise vergibt die Jury; mit dem Publikum-Award kommt eine weitere Auszeichnung hinzu.

Sozialwesen, Energie und Pitahaya

Das Team Abraxas Informatik nahm das Sozialwesen der Kantone Aargau und Basel-Landschaft unter die Lupe. Es untersuchte, wo Medienbrüche und aufwendige Schnitt-

stellen den Einsatz neuer digitaler Lösungen interessant machen. Aus diesen Erkenntnissen leitete es Geschäftspotenziale ab.

Um effizientere Abläufe ging es auch beim Projekt für Energie Zürichsee Linth. Das Team analysierte den Prozess vom Gaszähler bis zur Rechnung und zeigte auf, wie dieser transparenter gestaltet werden kann. Automatisierte Abläufe sollen Schlüsselpersonen entlasten. Eine zentrale Wissensdatenbank schafft zudem die Grundlage, um künstliche Intelligenz mit konkretem Mehrwert im Kundendienst einzusetzen.

Eine ganz andere Marktfrage beschäftigte das Team Gralsen Europe: Wie viel Potenzial hat die Pitahaya in Europa? Die Studenten untersuchten die Chancen der exotischen Frucht und entwickelten Empfehlungen für die Markterschliessung. Das Ziel: den Weg vom Nischen- zum Mainstreamprodukt aufzeigen.

BWL, KI und Mahlzeitendienst

Beim Projekt für H.P. Hafner stand die betriebswirtschaftliche Grundlage unternehmerischer Entscheidungen im Zentrum. Das Team entwickelte die Projektkalkulation weiter und erarbeitete einen Betriebsabrechnungsbogen. Dieser macht Kosten transparent und liefert damit eine Basis für Offerten und Entscheidungen im Unternehmen.

Das Team Online Consulting widmete sich der Frage, wo Unternehmen beim Einsatz künstlicher Intelligenz stehen. Sein adaptiver KI-Reifegradcheck erfasst den Entwicklungsstand und leitet daraus priorisierte Handlungsfelder sowie Empfehlungen ab. So soll aus der Standortbestimmung eine Orientierung für die weitere KI-Entwicklung und deren Umsetzung im Betrieb werden.

Wie unmittelbar ein Praxisprojekt wirken kann, zeigt das Team Sana Fürstenland. Es digitalisierte den zuvor papierbasierten Mahlzeitendienst. Die Lösung ist bereits produktiv im Einsatz: Sie reduziert Fehlerquellen, vereinfacht Abläufe und spart jährlich 155 Arbeitsstunden.

Weitere Informationen und Anmeldung

Der WTT Young Leader Award findet am 28. Oktober statt. Anmelden kann man sich bis 14. Oktober:

ost.ch/yla



«Für den Publikum-Award abstimmen ab dem 6. Oktober: ost.ch/finalisten.»

Text: Stephan Ziegler
Bild: zVg

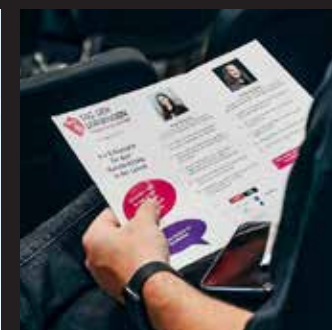


Tag der Lernenden

Der «Tag der Lernenden» feierte am 27. August seine St.Galler Premiere. Rund 300 Lehrlinge und Berufsbildner erhielten von Sina Bärtsch, Roger Sigrist, Carlo Janka und Thomas Graf praktische Tipps zu den Themen «Fit im Hirn» und «Positives Denken im Berufsalltag». Moderiert wurde der Inspirationsnachmittag von Reto Scherrer; fotografiert im Auditorium der OBA hat Sandro Schmuki. Der «Tag der Lernenden Thurgau» (tagderlernenden.ch) findet am 23. November in Weinfelden statt.



zur Bildergalerie



Wie Bürokratie den Wohnungsbau bremst

Das Würth Haus Rorschach wurde zum Treffpunkt der Ostschweizer Immobilienbranche: Rund 200 Teilnehmer diskutierten an der Immo Vision 2026 über steigende Preise, stockende Verdichtungsprojekte und wachsende Regulierungen.



Eingeladen hatten der SVIT Ostschweiz, der HEV Kanton St.Gallen, die SGKB und das Haus Würth.

«Die Zinsen sind tief, also geht es den Immobilien gut. Somit können wir direkt zum Apéro», eröffnete Thomas Stucki, Chief Investment Officer der St.Galler Kantonalbank, augenzwinkernd sein Referat. Ganz so kurz machte er es dann doch nicht. Eingeladen hatten am 19. August der SVIT Ostschweiz und der Hauseigentümerverband des Kantons St.Gallen gemeinsam mit der St.Galler Kantonalbank und dem Würth Haus Rorschach; Medienpartner war erneut der LEADER.

«Je stärker sich der Staat einmischt, desto mehr Investoren ziehen sich zurück.»

Wohneigentum wird teurer

Stucki erwartet trotz unsicherer Weltwirtschaft für die Schweiz nur eine geringe Rezessionsgefahr. Auch bei der Inflation sei das Land komfortabel aufgestellt. Geopolitische Konflikte und steigende Energiepreise blieben Risiken, derzeit gebe es für die Schweizerische Nationalbank aber keinen Anlass, den Leitzins anzuheben.

Davon profitiert der Immobilienmarkt. Die Zinsen dürften tief bleiben, während die Nachfrage nach Wohnraum steigt. Renditeliegenschaften werden attraktiver, zugleich bleibt das Angebot vielerorts knapp. «Die Preise werden künftig insbesondere beim Wohneigentum weiter steigen», sagte Stucki. Gegen Immobilien spreche wenig – abgesehen von politischen Hürden im Mietwohnungsbau und in den Städten.

Verdichtung bleibt blockiert

Markus Mettler, Leiter der Halter Gruppe, zeigte, weshalb die politisch gewünschte Innenverdichtung vielerorts an der Realität scheitert. Die Schweiz brauche mehr Wohnraum, doch Verdichtungsprojekte müssten Freiraumgestaltung, Mobilität, Lärmschutz und Energieeffizienz vereinen. Einsprachen, politische Debatten und langwierige Verfahren könnten selbst breit abgestützte Vorhaben jahrelang blockieren.

Mettler erinnerte an die Rolle privater Investoren: Sie stellen Kapital bereit, tragen das Risiko und schaffen Wohnraum. Trotzdem würden sie zunehmend kritisch gesehen. «Der Denkfehler in der Verdichtungsdebatte ist, dass Dichte nur Investoren nütze. Doch Dichte ist eine zentrale Voraussetzung für eine zukunftsfähige Raumentwicklung.»

Vom Sprint zum Marathon

Gregor Rutz, Präsident des HEV Schweiz und SVP-Nationalrat, nahm die politischen Rahmenbedingungen ins Visier. Als Beispiel nannte er eine Wohnüberbauung mit 63 Wohnungen im Zürcher Seefeld: In den 1920er-Jahren habe deren Baubewilligung eine Seite umfasst, heute seien es für ein vergleichbares Projekt 120 Seiten. Je stärker sich der Staat einmische, desto mehr Investoren zögen sich zurück, lautete sein Fazit.

In der von Claudia Marty moderierten Podiumsdiskussion widersprach Claudia Strässle, Präsidentin des SVIT Ostschweiz, der These, Einsprachen seien das Hauptproblem. Diese kosteten zwar Ressourcen und Energie, meist liessen sich die Fälle aber regeln. Problematischer seien die zeitraubenden Prozesse im Vorfeld. Christian Willi, Präsident des HEV Kanton St.Gallen, brachte es auf den Punkt: «Früher war das Erlangen einer Baubewilligung ein 100-Meter-Sprint, heute ist es ein Marathon.»

Beim «BBB – Bratwurst, Bürl & Bier» liessen die Teilnehmer den Anlass gemeinsam ausklingen.

Text: Markus Fässler

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer



Immo Vision

Im Zentrum der Immo Vision 2026 des HEV Kanton St.Gallen, des SVIT Ostschweiz und der St.Galler Kantonalbank stand am 19. August das Leitthema «Raumplanung unter Druck: Zwischen haushälterischer Nutzung und Blockadepolitik». Fotografiert für den LEADER im Würth Haus Rorschach hat Marlies Beeler-Thurnheer.



zur Bildergalerie



St.Galler Forum für Finanzmanagement und Controlling

Am 10. St.Galler Forum für Finanzmanagement und Controlling beleuchteten und diskutierten Experten am 14. August die Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren von Mergers & Acquisitions. Fotografiert für den LEADER auf dem OST-Campus St.Gallen haben Marlies Beeler-Thurnheer und Gian Kaufmann.



zur Bildergalerie





OBT VR-Symposium

Das VR-Symposium von OBT und KMU-HSG brachte am 4. September Verwaltungsräte und Unternehmer zusammen. Persönlichkeiten wie Dieci-Gründer Rocco Delli Colli, die Kybun-Joya-Unternehmer Claudio Minder und Karl Müller sowie SRG-Präsident Jean-Michel Cina vermittelten Impulse zu unternehmerischem Erfolg, Innovation und strategischer Führung. Fotografiert im Radisson Blu Hotel am Flughafen Zürich für den LEADER hat Gian Kaufmann.



zur Bildergalerie



Inspiration-Day OST

Der Inspiration-Day OST ging am 3. September in die dritte Runde. Neun Persönlichkeiten vermittelten in ihren Referaten neue Impulse zu persönlicher Entwicklung, Leadership, Kommunikation und künstlicher Intelligenz. Die Teilnehmer stellten sich aus dem vielseitigen Angebot ihr individuelles Programm zusammen und nutzten den Anlass auch für Begegnungen und Gespräche. Fotografiert auf dem OST-Campus St.Gallen für den LEADER hat Gian Kaufmann.



zur Bildergalerie





Premiere Best of Class

Die Hans-Huber-Stiftung feierte am 28. August mit über 250 Gästen die Premiere ihrer «Best of Class»-Gala. In der St.Galler Kantonalbank Halle der Olma-Messen wurden die besten Lernenden der Ostschweiz sowie Persönlichkeiten mit besonderem Engagement für die duale Berufsbildung ausgezeichnet. Fotografiert für den LEADER haben Marlies Beeler-Thurnheer und Gian Kaufmann.



zur Bildergalerie



Grundlagenforschung

Der UBS-Wohnattraktivitätsindikator liefert St.Gallen eine gute Note: Für Familien mit tiefen und mittleren Einkommen ist die Stadt der attraktivste Wohnort der Region Bodensee. Das klingt erfreulich, ist aber auch eine Warnung.

Dass St.Gallen für Menschen mit kleinem Budget attraktiv ist, überrascht nicht. Für sie wird viel getan: mit Sozialhilfe, subventionierten Einrichtungen und günstigem Wohnraum. Eine Stadt muss jenen helfen, die Unterstützung benötigen. Das gehört zu einer solidarischen Gemeinschaft.

Problematisch wird es, wenn sich die Politik auf das Verteilen konzentriert und jene vergisst, die es ermöglichen. Unternehmen, Selbstständige und Gutverdienende bezahlen hohe Steuern, kämpfen mit wachsender Regulierung und erleben eine Verkehrspolitik, die Erreichbarkeit als Störfaktor behandelt. Sie werden nicht umworben, sondern allzu oft wie ein notwendiges Übel behandelt.

Zwar erreicht St.Gallen im UBS-Ranking selbst bei hohen Einkommen Rang zwei. Doch dieser Wert gilt nur in der Region Bodensee. Gutverdienende und Firmen vergleichen weit darüber hinaus; sie können nach Zug, Freienbach oder ins Ausland ausweichen. Mit ihnen verschwinden Steuerkraft, Arbeitsplätze und Investitionen.

«Man kann keine Sozialpolitik treiben, wenn nicht eine starke Wirtschaft und die finanzielle Unterlage für die Sozialpolitik vorhanden sind.»

Konrad Adenauer (1876–1967), erster Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland

Das ist besonders bitter, weil St.Gallen einst das Gegenteil verkörperte. Vor etwas mehr als hundert Jahren machte die Stickerei die Stadt zu einem internationalen Wirtschaftszentrum und zu einer der wohlhabendsten Städte der Schweiz. Unternehmerrgeist, Welthandel und privates Kapital prägten ihren Aufstieg. Heute bestimmen hohe Soziallasten, eine schmale Steuerbasis und Finanzsorgen das Bild. Aus der reichen Textilhauptstadt ist zwar nicht offiziell, aber faktisch ein Armenhaus geworden.

Darauf darf sich St.Gallen nicht einrichten. Sozialpolitik ohne starke Wirtschaftspolitik zehrt ihre eigene Grundlage auf. Die Stadt muss wieder um Firmen, Investoren und gute Steuerzahler werben: mit tieferen Belastungen, verlässlichen Regeln, guter Erreichbarkeit und Respekt vor wirtschaftlicher Leistung. Eine Stadt ist nicht dann erfolgreich, wenn sie Armut komfortabel verwaltet. Sie ist erfolgreich, wenn sie Wohlstand schafft.

Stephan Ziegler,
LEADER-Chefredaktor



LEADER

08/2026

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

Verleger: Natal Schnetzer

Chefredaktor: Stephan Ziegler, Dr. phil. I
sziegler@metrocomm.ch

Autoren: Philipp Landmark, Pascal Schmid, Patrick Stämpfli, Barbara Gysi, Patrick Stach, Heini O. Seger, Michael Götte, Gloria Schöbi, Markus Fässler, Roland Rino Büchel, Sven Bradke, Melanie Weder, Martin Lüscher, Natal Schnetzer, Stephan Ziegler

Fotografie: Marlies Beeler-Thurnheer, Rebekka Grossglauser, Sandro Schmuki, Gian Kaufmann, iStock, Pixabay, 123RF, Midjourney, ChatGPT, zVg

Gestaltung: Michelle Hadur, mhadur@metrocomm.ch
Beatrice Lang, blang@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 9x jährlich mit Ausgaben Januar/Februar, März, April, Mai, Juni/Juli, August, September, Oktober, November/Dezember, zusätzlich 9 Special-Ausgaben

Produktion: Ostschweiz Druck AG,
CH-9300 Wittenbach

Die mit «Profil» gekennzeichneten Beiträge sind Sponsored Content.

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

ISSN 1660-2757





Jetzt Tickets
sichern!

olma

[olma.ch/
tickets](https://olma.ch/tickets)

St. Gallen
8.–18. Oktober
2026

83. Schweizer Messe für
Landwirtschaft und Ernährung
Gastkanton Schwyz



REACH FOR THE CROWN



DIE 1908