



# LEADER

leaderdigital.ch

April 3 / 2026

Preis CHF 8.50

24. Jahrgang

DAS OSTSCHWEIZER UNTERNEHMERMAGAZIN



Karin Federer:

**Vom Tierpark zum Motor  
für Artenschutz**

Wertsache Kunst

**Sammeln als Auftrag und Anlage**

Finanzplatz Ostschweiz

**Zwischen Nähe und Neuerfindung**

Wirtschaftsraum Appenzellerland

**Staat schlägt Industrie**

Geplant für uns.  
Gebaut für Sie.



1. Platz Publikumsjury  
Schweizer Auto  
des Jahres 2026



## Design für das Leben

### Der Audi Q3 Sportback ab CHF 389.– / Mt.

Audi Q3 Sportback TFSI 110 kW, 150 PS, S tronic 7-Gang, 6,1 l/100 km, 139 g CO<sub>2</sub>/km, Kat. E. Regulärer Preis CHF 50 650.–, Barkaufpreis nach Premium Bonus CHF 48 980.–. Effektiver Jahreszins Leasing: 3,03%, Laufzeit 48 Monate (10 000 km/Jahr), Sonderzahlung: CHF 12 245.– Leasingrate: CHF 389.–/Mt., exkl. obligatorischer Vollkaskoversicherung. Abgebildet: Audi Q3 Sportback TFSI 110 kW, 150 PS, S tronic 7-Gang, 6,5 l/100 km, 148 g CO<sub>2</sub>/km, Kat. F. Madeirabraun Polarmatteffekt, Dynamikpaket, Exterieur S line, Optikpaket schwarz, Tech, Komfortschlüssel ohne Safelock, LED-Scheinwerfer plus und LED-Heckleuchten pro, Räder Audi Sport, Vielspeichen-S, schwarz metallic, glanzgedreht, abgedunkelt, 8,5 J x 20, Reifen 255/40 R20, Barkaufpreis nach Premium Bonus CHF 62 820.–, Sonderzahlung: CHF 15 705.– Leasingrate: CHF 499.–/Mt. Die Kreditvergabe ist verboten, falls sie zur Überschuldung des Konsumenten führt. Finanzierung über die AMAG Leasing AG. Aktion gültig für Vertragsabschlüsse vom 1.4.2026–30.6.2026. Gültig für alle durch die AMAG Import AG importierten Fahrzeuge.



### GNG AG

Langfeldstrasse 10, 9200 Gossau SG  
Tel. +41 71 388 57 57  
[audipartners.ch/gng](http://audipartners.ch/gng)



# Zurück zum Wesentlichen

**Die Schweiz verdankt ihren Wohlstand nicht zuletzt einem starken Bildungssystem. Es ist durchlässig, praxisnah und eng mit der Wirtschaft verzahnt. Genau diese Stärke droht jedoch zunehmend verwässert zu werden.**

Bildung wird immer häufiger als individuelles Selbstverwirklichungsprojekt verstanden. Persönliche Interessen, eigene Lebensentwürfe und möglichst niedere Bildungsschranken stehen im Vordergrund. Jeder soll tun, was er lustig findet. Das klingt gut für den Einzelnen, ist aber schädlich für das Gemeinwohl.

Denn Bildung ist mehr als Selbstverwirklichung. Sie ist auch eine zentrale Grundlage für das Funktionieren unserer Wirtschaft und damit für den Wohlstand unseres Landes. Unternehmen sind auf gut ausgebildete Fachkräfte angewiesen, auf Menschen mit den richtigen Kompetenzen, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort.

Hier entsteht zunehmend ein Ungleichgewicht: Während akademische Laufbahnen weiter an Attraktivität gewinnen, fehlen gleichzeitig Fachkräfte in handwerklichen, technischen und gewerblichen Berufen. Die duale Berufsbildung, einst ein Erfolgsmodell, gerät unter Druck.

Es ist deshalb an der Zeit, den Fokus wieder zu schärfen und Bildung stärker an den Bedürfnissen der Wirtschaft und der Gesellschaft auszurichten. Dazu gehört auch, unbequeme Fragen zu stellen: Warum sollte ein Numerus clausus an Universitäten ein Tabu sein, wenn die Nachfrage das Angebot dauerhaft übersteigt? Warum sollen Gymnasien möglichst vielen offenstehen, wenn nicht alle Bildungswege gleich sinnvoll für jeden sind? Qualität entsteht nicht durch maximale Öffnung, sondern durch klare Anforderungen und gezielte Förderung.

Das bedeutet nicht, Chancen zu beschneiden, im Gegenteil: Es bedeutet, Bildungswege wieder differenzierter zu denken und ihre Stärken klarer zu gewichten. Nicht jeder Weg muss über die Universität führen, um erfolgreich zu sein.

Die Schweiz hat mit ihrer Berufsbildung ein System, um das sie weltweit beneidet wird. Dieses System zu stärken, heisst auch, ihm wieder mehr Gewicht zu geben und ihm den Stellenwert einzuräumen, den es verdient.

Natal Schnetzer, Verleger



Anzeige

**Kurze Wege.  
Vertraute Gesichter.  
Kompetenz statt Blabla.**

Hier ist unser Revier. Wir sind von hier.

Tel. 071 274 00 80 | [cofox.ch](http://cofox.ch)  
St. Gallen | Zizers | Scuol | Schaffhausen



**COFOX** Office   
Bürotechnik für schlaue Füchse



# Glatz gewinnt «Thurgauer Apfel»

Die Glatz AG ist am 15. April mit dem Thurgauer Wirtschaftspreis 2026 ausgezeichnet worden. Im Beisein zahlreicher Vertreter aus Politik und Wirtschaft nahm Inhaber und Verwaltungsratspräsident Markus Glatz die Ehrung in Frauenfeld entgegen.

Diana Gutjahr, Präsidentin des Thurgauer Gewerbeverbands, hob die starke Präsenz der Marke hervor: «Die Glatz AG steht für über 130 Jahre Unternehmertum, getragen von vier Generationen. Sie ist ein Familienunternehmen im besten Sinn des Wortes.» Kris Vietze, Präsidentin der IHK Thurgau, würdigte die langfristige Ausrichtung des Unternehmens: «Der Neubau in Frauenfeld ist ein Bekenntnis zum Standort und zur nächsten Generation.»

In der Laudatio betonte Ex-Glatz-VR Anita Hauser drei zentrale Erfolgsfaktoren: Optimismus und Widerstandsfähigkeit in einem anspruchsvollen Marktumfeld, ausgeprägten Unternehmergeist sowie eine wertschätzende Unternehmenskultur, die den Zusammenhalt im Unternehmen stärkt. Jury-

präsident Thomas Koller, CEO der TKB, erklärte, der Entscheid sei einstimmig gefallen. «Glatz schafft Arbeits- und Ausbildungsplätze, setzt auf Nachhaltigkeit und verfügt über Ausstrahlung weit über die Region hinaus.»

Markus Glatz dankte den Mitarbeitern, der Vorgängergeneration und seiner Frau Christa. «Erst durch sie alle ist es möglich geworden, dass sich Glatz von der kleinen Schirmmanufaktur zum grössten Sonnenschirmproduzenten Europas entwickelt hat.»

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

Anzeige

## Stärke dein Unternehmen gegen Cyberangriffe

Wir unterstützen dich, Risiken frühzeitig zu erkennen und vorzubeugen. Kommt es zu einem Cyberangriff, sind wir schnell und unkompliziert für dich da. **Deine Cybersicherheit ist uns wichtig. Du bist uns wichtig.**

 ZURICH

Zurich, Generalagentur Alex Pfister AG  
Bahnhofstrasse 27a, 9443 Widnau



# Inhalt

- 10 Spotlight**  
Wichtiges in Kürze
- 12 Verbandelt**  
Auf einen Kaffee mit Michael Koller-Näf
- 14 Vernetzt**  
Im Chat mit Bettina Zimmermann
- 16 east#digital**  
Die Ostschweiz 2.0
- 18 Schwerpunkt Kunstmarkt Ostschweiz**  
Sammeln als Auftrag und Anlage
- 36 Finanzplatz Ostschweiz**  
Zwischen Nähe und Neuerfindung
- 52 Karin Federer**  
Vom Tierpark zum Motor für Artenschutz
- 56 Beat Tinner, Bruno Hug**  
Medienförderung: Zukunft gesucht
- 62 Katja Signer, Sacha Meyer**  
Warum Sprachkompetenz ein Wettbewerbsfaktor ist
- 66 Hansjörg Brunner**  
Unternehmer, Politiker, Präsident
- 68 Milizsystem**  
Wer übernimmt morgen noch Verantwortung?
- 76 Wirtschaftsraum Appenzellerland**  
Staat schlägt Industrie
- 92 Vorschau**  
Powerplay Day, Unternehmertag, preXcon
- 96 Rückblick**  
Digital Summit, tunOstschweiz
- 98 Schlusspunkt**  
Realität und Rhetorik

66



42



62





48



82



52



72

Anzeige

**Mehr  
als Reinigung.  
Easy.**

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



**pronto**  
Wir verstehen mehr  
als Reinigung.

## Alles, was recht ist



Fallstricke  
im Erbfall

**Im Todesfall gehen Rechte und Pflichten auf die Erben über. Diese treten in die rechtliche Stellung des Verstorbenen ein – sowohl hinsichtlich Vermögen als auch Verbindlichkeiten.**

Zum Nachlass gehören auch Unternehmensanteile, etwa an einer AG oder GmbH: Bei einer AG ist zwischen frei übertragbaren und vinkulierten Aktien zu unterscheiden. Bei nicht börsenkotierten Gesellschaften verlangen die Statuten oft die Zustimmung der Gesellschaft zur Übertragung. Im Erbfall darf diese nur verweigert werden, wenn die Gesellschaft anbietet, die Aktien zum wirklichen Wert zu übernehmen. Eigentum und Vermögensrechte gehen sofort auf den Erben über, Mitwirkungsrechte erst nach Zustimmung. Erfolgt innert drei Monaten keine Ablehnung, gilt sie als erteilt. Bei börsenkotierten AGs besteht kein Ablehnungsrecht.

Bei der GmbH ist die persönliche Bindung zwischen Gesellschaftern stärker. Die Übertragung von Stammanteilen bedarf grundsätzlich der Zustimmung der Gesellschafterversammlung. Im Erbfall gehen Rechte und Pflichten sofort über, das Stimmrecht setzt jedoch die Anerkennung voraus. Diese kann nur verweigert werden, wenn die Anteile zum wirklichen Wert übernommen werden. Erfolgt innert sechs Monaten keine Ablehnung, gilt die Anerkennung als erteilt.

Diese Regelungen ermöglichen es, Veränderungen der Machtverhältnisse zu verhindern, und schützen den abgelehnten Erben, indem sie ihm eine faire Abfindung sichern.

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



## Klartext von Kris: Die falsche Millionenfrage

**Es ist eine dieser Ideen, die sofort einleuchten: Wir setzen eine Obergrenze – und plötzlich wird alles einfacher. Weniger Stau, weniger Druck auf dem Wohnungsmarkt, weniger Belastung für Schulen und Sozialwerke. Wenn es eine einzige Massnahme gäbe, die all das lösen könnte, würde ich sie sofort unterstützen.**

Aber die 10-Millionen-Initiative hat einen Denkfehler: Sie tut so, als liesse sich das Problem auf eine Zahl reduzieren. Das ist bequem. Aber falsch. Denn ein Land funktioniert nicht besser, nur weil man eine Zahl festlegt. Es funktioniert besser, wenn Politik funktioniert.

Eine starre Obergrenze löst kein einziges der realen Probleme. Sie schwächt aber unser Land: Weniger Arbeitskräfte bedeuten weniger Wertschöpfung, weniger Investitionen und weniger Menschen, die unser System finanzieren. Die Ausgaben bleiben. Die Last verteilt sich auf weniger Schultern. Das heisst am Ende: die Steuern steigen, das Leben wird teurer.

Gleichzeitig gilt: Viele Menschen spüren, dass sich unser Land verändert. Dass es dichter wird, schneller, manchmal auch fremder. Dieses Gefühl müssen wir ernst nehmen und die Probleme lösen, die dahinterstehen. Mit einer Politik, die den Menschen nützt.

Stabilität entsteht nicht durch Begrenzung, sondern durch gute Politik und deren konsequente Umsetzung. Denn die eigentlichen Probleme liegen in den Parlamenten, Exekutiven und Amtsstuben. Im Innern haben wir ineffiziente Strukturen, falsche Anreize und eine Politik, die konsequent an der Mehrheit vorbeigeht. Wer das nicht angeht, wird auch mit neun oder acht Millionen Einwohnern keine besseren Ergebnisse erzielen.

Um Land und Löhne zu finanzieren, brauchen wir den Zugang zu grossen Märkten, vor allem zu jenem der EU – bilateral gesichert. Unsere Interessen müssen wir selbstbewusst vertreten, auch im Migrationsbereich. Und wenn es Kritik gibt, halten wir das aus. Davon profitieren wir mehr, als wenn wir draussen stehen.

Die Menschen in unserem Land leisten jeden Tag viel. Sie organisieren Familie, Beruf und Unternehmen in einem Umfeld, das immer anspruchsvoller wird. Was sie nicht brauchen, sind einfache Antworten auf komplexe Fragen. Sondern eine Politik, die ihre Probleme tatsächlich löst.

Kris Vietze, Nationalrätin TG (FDP)



### Devaud wird Bauwerk-VRP

Die Bauwerk Group AG aus St. Margrethen hat Jean-Marc Devaud per 19. März zum neuen Präsidenten des Verwaltungsrats ernannt. Er folgt auf Alexander Zschokke, der das Amt während acht Jahren innehatte. Devaud war zuletzt CEO der 4B AG, Marktführer für Fenster und Fassaden.



### Streckeisen wird Olma-VRP

An der Olma-GV wurde Markus Streckeisen zum Verwaltungsratspräsidenten gewählt. Der Zürcher verantwortete bei der SBB einst bedeutende Strategien und Standortentwicklungen; heute ist er als Unternehmer und Verwaltungsrat tätig.



### Bojer wird Adcubum-CEO

Nach dem Verkauf der Adcubum AG 2025 an die Helsana-Gruppe haben sich CEO Steven Neubauer und CFO Dean Gluyas entschieden, das St.Galler Softwareunternehmen per 30. Juni zu verlassen. Mit Alex Bojer übernimmt per 1. Juli ein erfahrener Branchenkenner.



### Fueglistaller tritt ab

Mit einer ebenso persönlichen wie inhaltlich dichten Abschiedsvorlesung hat sich Prof. Dr. Urs Fueglistaller im HSG-Audimax von seinem akademischen Alltag verabschiedet. Der langjährige Leiter des KMU-HSG wird per 31. Juli emeritiert; er startete 1987 als Unterrichtsassistent.



### Müller wird AWA-Leiter

Der Kanton St.Gallen besetzt eine Schlüsselstelle neu: Daniel Müller übernimmt per 1. Mai die Leitung des Amts für Wirtschaft und Arbeit. Der bisherige Standortförderer tritt die Nachfolge von Karin Jung an, die Anfang des Jahres ihren Rücktritt bekannt gegeben hatte.

## Kopf des Monats



Alfred Hugelshofer

**Die Hugelshofer-Gruppe verliert mit Alfred «Fredi» Hugelshofer eine prägende Unternehmerpersönlichkeit: Der langjährige Geschäftsführer und Verwaltungsrat ist am 3. April im Alter von 87 Jahren verstorben.**

Mit grosser Freude und ausserordentlichem Engagement setzte sich Hugelshofer ein Leben lang für sein Unternehmen und das Transportgewerbe ein. Bis zuletzt blieb sein Interesse an seinem Lebenswerk ungebrochen. Die Hugelshofer-Gruppe würdigt ihn als «leidenschaftlichen Patron und geschätzten Freund, der das Unternehmen mit viel Herzblut und unternehmerischem Geschick geführt hat».

Fredi Hugelshofer stand während Jahrzehnten an der operativen Spitze des Familienunternehmens: Von 1965 bis 2005 leitete er die Hugelshofer Logistik AG als Geschäftsführer und trieb deren Entwicklung vom regionalen Betrieb zu einem bedeutenden Transport- und Logistikunternehmen massgeblich voran.

Nach der Übergabe der operativen Führung blieb er dem Unternehmen eng verbunden und wirkte weiterhin im Verwaltungsrat mit. Auch danach prägte Hugelshofer die strategische Ausrichtung und sorgte für Kontinuität innerhalb der Unternehmensgruppe.

Die Hugelshofer-Gruppe mit Sitz in Frauenfeld zählt zu den etablierten Akteuren der Schweizer Transport- und Logistikbranche und beschäftigt mehrere Hundert Mitarbeiter. Die Entwicklung vom traditionellen Fuhrbetrieb hin zu einem modernen Logistikunternehmen ist eng mit dem Wirken von Fredi Hugelshofer verbunden.

# Spotlight

## Sky-Frame und WITG entwickeln globalen Korrosionsindex

Wo auf der Welt rostet es am schnellsten? Diese Frage steht im Zentrum eines Innovationsprojekts von Sky-Frame und dem Institut für Werkstoffsystemtechnik Thurgau. Unterstützt durch Innosuisse entsteht derzeit die Grundlage für einen globalen Korrosionsindex. Ziel ist es, Korrosionsrisiken künftig präziser zu bewerten.

## St.Galler wird Vize-Schweizermeister

20 talentierte Nachwuchsfachkräfte aus der Deutschschweiz, der Romandie und dem Tessin traten an den SwissSkills Championships der Landmaschinen-, Baumaschinen- und Motorgerätemechaniker in Aarberg gegeneinander an. Silber geht an Baumaschinenmechaniker Lukas Gasser aus Oberstetten, der bei der Huppenkothen Baumaschinen AG in Oberbüren lernt.



## BBZ stärkt unternehmerische Ausrichtung

Die BBZ St.Gallen AG baut ihren Partnerkreis aus: Silvana Schläpfer, Marco Lippuner und Michael Röthlin sind neu Partner des Unternehmens. Mit der Erweiterung stärkt das Bankenberatungszentrum seine unternehmerische Ausrichtung und seine Nähe zur Praxis. Mit der neuen Aufstellung sieht sich das BBZ gut positioniert, um Banken weiterhin als agiler Bildungspartner zu begleiten.



## Volles Haus in Weinfeldern

300 Delegierte sowie Gäste aus Politik und Wirtschaft nahmen am 30. März an der 134. Delegiertenversammlung des Thurgauer Gewerbeverbandes im Thurgauerhof teil. Mit Charme, Witz und spürbarem Elan führte Präsidentin Nationalrätin Diana Gutjahr erstmals durch die Versammlung.

Finanzen und Digitalisierung sieht sie aktuell als Schwerpunkte beim Gewerbe Thurgau. Anstatt Steuern zu erhöhen, sollte bei den Ausgaben priorisiert werden.

Als Gast sprach Regierungsrat Walter Schönholzer, der eine starke Wirtschaft eng verbunden mit verlässlichen Kooperationspartnern sieht. Im Standortwettbewerb gebe es im Thurgau noch Luft nach oben. «Wir müssen in Innovationskraft und Technologietransfer investieren.»

Mit Martina Pfiffner Müller und Rico Kaufmann wurden zwei prägende TGV-Persönlichkeiten verabschiedet. Präsidentin Gutjahr würdigte und verdankte ihr langjähriges Engagement. Neu in den Vorstand gewählt wurde Kantonsrat Patrick Siegenthaler (Die Mitte).

## Kifa Systembau wird zu Lignox

Als Lignox Holzbau AG positioniert sich der Holz- und Modulbauspezialist Kifa Systembau aus Märstetten neu und reagiert damit auf einen sich wandelnden Markt: Gefragt sind zunehmend flexible, nachhaltige und schnell verfügbare Bau- und Infrastrukturlösungen auf Basis von Holz. Treiber der Neuausrichtung ist auch eine geregelte Nachfolge: Das Unternehmen gehört nun vollständig zur Manser Group AG; CEO Christian Rungger bleibt an der Spitze.

## Kronberg macht Rekordumsatz



Die Kronberg AG erzielte im Geschäftsjahr 2025 mit 6,76 Millionen Franken einen neuen Umsatzrekord (+0,5 Prozent). Als Wachstumstreiber erwiesen sich neue Angebote, ein solides Gastronomiegeschäft sowie gezielte Investitionen in Verkauf, Digitalisierung und Infrastruktur. Das EBITDA belief sich auf 925'000 Franken und lag damit deutlich über dem Vorjahr (+49 Prozent).



## SFS übernimmt Harald Zahn

Die SFS Group übernahm per 1. April die Harald Zahn GmbH, einen führenden deutschen Anbieter von Befestigungssystemen für Flachdächer. Mit dieser Akquisition stärkt SFS ihre Marktpräsenz in der deutschen und österreichischen Bauindustrie und erweitert ihr Leistungsangebot im Bereich Flachdachsysteme.

## Raiffeisen blickt auf starkes Jahr zurück

Raiffeisen Schweiz hat 2025 einem Gewinn von 1,1 Milliarden Franken gemacht, 10,9 Milliarden mehr Kundeneinlagen generiert sowie über 41'000 neuen Kunden gewonnen. Gleichzeitig investierte die St.Galler Bankengruppe 336 Millionen in ihr gesellschaftliches Engagement.

## Safran Vectronix zügelt nach Widnau

Die Safran Vectronix AG in Heerbrugg plant in naher Zukunft einen Standortumzug in einen Neubau nach Widnau. Damit verlässt der Anbieter modernster optronischer Systeme nach mehr als 100 Jahren das ehemalige Wild-Gelände an der Max-Schmidheiny-Strasse.

## Faigle übernimmt Witzig Alteco

Die Zürcher Faigle-Gruppe übernimmt rückwirkend per 1. Januar die Witzig Alteco Digital Services AG aus Frauenfeld. Das Unternehmen bietet Managed-Print- und -Digital-Services an, beschäftigt 75 Mitarbeiter und wird als eigenständige Tochtergesellschaft weitergeführt. Die operative Führung übernimmt die Faigle-Gruppe.



## Vom persönlichen Schicksal zur gesellschaftlichen Bewegung

Was passiert, wenn ein Schicksalsschlag nicht zum Rückzug führt, sondern zum Ausgangspunkt für Veränderung wird? Am Grenzdenken 2026 (5./6. Juni) auf dem Lilienberg zeigt Romina Rausch, Gründerin der Kopfrausch GmbH, wie aus persönlicher Betroffenheit ein unternehmerischer und gesellschaftlicher Impuls entstehen kann.

## Gornergrat-Bahn bestellt weitere Stadler-Züge



Stadler liefert vier zusätzliche Zahnradtriebzüge des Typs Polaris an die Gornergrat-Bahn. Die Züge verkehren künftig von Zermatt auf den Gornergrat. Die neuen Fahrzeuge werden ab Herbst 2028 ausgeliefert; das Auftragsvolumen beträgt rund 30 Millionen Franken.

## LEADER<sup>digital</sup>

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

Sie können Ihre Veranstaltung selbst auf [leaderdigital.ch/news/agenda](https://leaderdigital.ch/news/agenda) eintragen. Damit wird die LEADER-Webseite zum One-Stop-Shop für News, Jobs und Events aus der wirtschaftlichen Ostschweiz. Voraussetzungen für einen Eintrag sind: Veranstaltungsort in der



Ostschweiz (SG, AR, AI, TG, FL), öffentliche Veranstaltung mit noch freien Plätzen, wirtschaftsnahe Themen.



# «Viele Betriebe stossen an Grenzen»

In der Rubrik «Verbandelt» trifft sich der LEADER mit den Geschäftsführern der kleinen und grossen Ostschweizer Wirtschaftsverbände, Vereine und Organisationen auf einen Kaffee. Heute dabei: Michael Koller-Näf, Präsident des Kantonalen Gewerbeverbands Appenzell Innerrhoden.

**Michael Koller-Näf, seit 2020 stehen Sie an der Spitze des Kantonalen Gewerbeverbands Appenzell Innerrhoden.**

**Was hat Sie damals motiviert, dieses Amt zu übernehmen?**

In einem kleinen Kanton wie Appenzell Innerrhoden funktioniert das Gemeinwesen nur, wenn sich Menschen engagieren und Verantwortung übernehmen. Für mich war deshalb immer klar, dass auch ich meinen Beitrag leisten möchte. Das Amt des Gewerbepräsidenten ist vielseitig und bietet die Möglichkeit, Anliegen aus dem Gewerbe einzubringen und etwas zu bewegen. Diese Verantwortung motiviert mich bis heute.

**Der KGV vertritt zahlreiche kleine und mittlere Betriebe im Kanton. Welche Themen beschäftigen das Innerrhoder Gewerbe derzeit am meisten?**

Das ist je nach Branche unterschiedlich. Viele Betriebe beschäftigen vor allem die begrenzten Entwicklungsmöglichkeiten im Kanton. Einerseits fehlt Bauland, andererseits bleibt der Arbeitsmarkt angespannt. Ein weiteres Thema ist die ungenügende Anbindung an das Nationalstrassennetz. Viele Betriebe und Pendler verlieren täglich Zeit im Stau, bis sie auf der Autobahn sind. Für einen Wirtschaftsstandort ist das ein klarer Nachteil.

**Appenzell Innerrhoden ist ein kleiner Kanton mit kurzen Wegen zwischen Wirtschaft und Politik. Ist das ein Vorteil für das Gewerbe?**

Die Mitglieder des Gewerbeverbands sind selbst ein wichtiger Teil der Politik. Im Grossen Rat stellt die Gewerbefraktion die meisten Mitglieder, auch in vielen Bezirksräten sind Gewerbetreibende stark vertreten. Unternehmer sind es gewohnt, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Das ist aus meiner Sicht ein Vorteil für Wirtschaft und Politik.

**Der Gewerbeverband bringt sich regelmässig in wirtschaftspolitische Diskussionen ein. Wo sehen Sie aktuell den grössten politischen Handlungsbedarf?**

Angesichts zahlreicher Investitionen sowie steigender Gesundheits- und Sozialkosten stehen für mich vor allem die öffentlichen Finanzen im Zentrum. Gleichzeitig wird es schwieriger, Menschen zu finden, die neben Familie und Betrieb politische Verantwortung übernehmen. Die Anforderungen an politische Ämter nehmen zu. Wir müssen uns deshalb damit befassen, wie diese Ämter attraktiver gestaltet werden können.

**Viele KMU kämpfen mit Fachkräftemangel. Spüren auch die Innerrhoder Betriebe diesen Druck?**

Ja, in einzelnen Branchen ist der Fachkräftemangel auch bei uns spürbar. Wichtig ist deshalb, dass junge Familien im Kanton bleiben können. Dazu braucht es genügend bezahlbaren Wohnraum. Gleichzeitig müssen Pendler Appenzell effizient erreichen können. Verbesserungen beim Verkehr wären wichtige Schritte.

*«Pendler müssen Appenzell effizient erreichen können.»*

**Der KGV arbeitet auch mit anderen Organisationen und Institutionen im Kanton zusammen. Welche Partnerschaften sind für das Gewerbe besonders wichtig?**

Wichtig ist die Zusammenarbeit mit anderen politisch aktiven Kräften im Kanton, etwa mit dem Bauernverband und der Arbeitnehmervereinigung. Zudem pflegen wir Beziehungen zur HIKA und zur IHK St.Gallen-Appenzell sowie den Austausch mit dem Amt für Wirtschaft, dem Amt für Berufsbildung und der Standeskommission.

**Als Präsident vertreten Sie den Verband auch in der Schweizerischen Gewerbekammer. Welche Rolle spielt dieser Austausch?**

Ich pflege vor allem den Austausch mit anderen Kantonalpräsidenten, insbesondere aus der Ostschweiz. Gemeinsam

**Kantonaler Gewerbeverband  
Appenzell Innerrhoden**

Unteres Ziel 3, 9050 Appenzell

078 893 54 73

[www.kgv-ai.ch](http://www.kgv-ai.ch)





Michael Koller-Näf

versuchen wir, den Anliegen der Kantone im Schweizerischen Gewerbeverband Gewicht zu geben. Als kleiner Kanton ohne eigene Geschäftsstelle fehlen uns die Ressourcen, um auf nationaler Ebene stark eigene Akzente zu setzen.

**Digitalisierung, Energiepreise oder Regulierungen: Welche dieser Entwicklungen stellt das Innerrhoder Gewerbe derzeit vor die grössten Herausforderungen?**

Am deutlichsten spüren viele Betriebe die zunehmende Regulierung, insbesondere auf Bundesebene. Für viele KMU wird es immer aufwendiger, die administrativen Anforderungen zu erfüllen. Auch das neue Raumplanungsgesetz wird zusätzliche Herausforderungen bringen.

**Wenn Sie in die Zukunft blicken: Wo soll der Kantonale Gewerbeverband in fünf Jahren stehen?**

Der Gewerbeverband soll weiterhin eine starke Stimme in der Innerrhoder Politik sein. Unsere Mitglieder sollen Verantwortung übernehmen und sich für gute wirtschaftliche Rahmenbedingungen einsetzen. Engagierte Persönlichkeiten zu finden und zu motivieren, bleibt eine zentrale Aufgabe.

**Text:** Patrick Stämpfli

**Bild:** Marlies Beeler-Thurnheer

## Langfristigkeit ist keine Strategie

**«Wir denken in Generationen» ist ein ehrenwerter Satz, oft aber eine bequeme Ausrede. Warum Langfristigkeit allein keine Strategie ist und echte Strategie dort beginnt, wo Entscheidungen unbequem werden.**



Vor einigen Monaten sassen wir in einem Beratungsgespräch mit einer Unternehmerfamilie, vierte Generation. Der Sohn wollte expandieren, in ein neues Segment, mit anderen Margen und einer grundlegend anderen Marktlogik. Die Mutter zögerte. Nicht aus Angst, wie sie sagte, sondern weil sie nicht sicher war, ob das Neue noch «zu uns» passe. Das Gespräch dauerte zwei Stunden. Am Ende hatten sie keine Antwort, aber die richtige Frage.

Diese Frage, *was gehört zu uns und was nicht*, ist der Kern jeder Eignerstrategie. Sie ist schwerer zu beantworten als jede Marktanalyse. Und sie wird in vielen Familienunternehmen gar nicht erst gestellt, weil die Antwort unbequem sein könnte.

Ich erinnere mich an ein Industrieunternehmen, das drei Generationen lang an einem Geschäftsfeld festhielt, dessen Margen seit Jahren erodierten. Nicht aus Überzeugung, sondern aus Loyalität gegenüber dem Grossvater, der es aufgebaut hatte. Als die Familie handelte, war der Spielraum fast aufgebraucht. Tradition hatte dort nicht geschützt; sie hatte den Blick verstellt.

Strategie beginnt dort, wo man konkret benennt, was sich verändern muss. Unternehmerfamilien, die diesen Prozess ernst nehmen, fragen nicht, wie sie zum Start-up werden. Sie fragen: Was müssen wir verändern, damit das Unternehmen in zwanzig Jahren noch einen echten Nutzen stiftet für die Familie, für die Mitarbeiter, für das Vermögen? Das ist eine ruhigere Frage. Und oft die klügere.

Die Unternehmerfamilie von damals hat sich übrigens entschieden: Der Sohn expandiert in ein Feld, das zur Familie passt, nicht nur zum Markt.

Dr. oec. Stefan Schneider, Partner bei der Continuum AG. Für weitere starke Worte siehe [www.continuum.ch](http://www.continuum.ch).



Vernetzen



# «Struktur, Klarheit und Ruhe»

Im Chat mit Bettina Zimmermann, CEO GU Sicherheit & Partner AG

**Bettina Zimmermann, Sie sind Krisenmanagerin, Unternehmerin und Coach für Führungskräfte. Wie sieht ein typischer Arbeitstag bei Ihnen aus?**

Es gibt bei mir tatsächlich keinen typischen Arbeitstag. Grundsätzlich ist meine Woche verplant mit laufenden Projekten, Sitzungen, Referatsauftritten, Geschäftsführung, aber es kann jederzeit ein Krisenfall kommen und dann wird die gesamte Planung über den Haufen geworfen. Und wir sind in diesem Jahr bereits beim 15. Krisenfall. Entsprechend oft wurde unsere Planung schon wieder über den Haufen geworfen.

**In Ihrem Beruf geht es also oft um schwierige Situationen und hohe Verantwortung. Was hilft Ihnen persönlich, auch unter Druck einen klaren Kopf zu behalten?**

Vor allem drei Dinge: Eine sehr strukturierte Vorgehensweise, meine grosse Einsatzerfahrung mit mittlerweile über 300 Kriseneinsätzen in unterschiedlichsten Fällen und der Austausch in meinem Team. Wir besprechen laufende Krisenfälle miteinander, analysieren diese und unterstützen uns gegenseitig.

**Sie arbeiten mit CEOs, Verwaltungsräten und Organisationen in heiklen Momenten. Was fasziniert Sie an dieser Aufgabe bis heute am meisten?**

Der Moment, in dem aus Unsicherheit wieder Handlungsfähigkeit entsteht. In Krisen stehen CEOs, Verwaltungsräte und Organisationen unter enormem Druck. Entscheidungen müssen rasch getroffen werden, obwohl gleichzeitig viele Informationen fehlen und die öffentliche Aufmerksamkeit steigt. Meine Aufgabe ist es, in genau diesen Situationen Struktur, Klarheit und Ruhe in den Prozess zu bringen. Wenn Führungskräfte wieder Orientierung gewinnen und eine Organisation Schritt für Schritt aus einer schwierigen Lage herausfindet, ist das sehr erfüllend.

**Welche Menschen oder Netzwerke haben Ihre berufliche Laufbahn besonders geprägt?**

Vor allem Menschen, die Verantwortung tragen und auch in schwierigen Situationen bereit sind, klare Entscheidungen zu treffen. Besonders geprägt hat mich aber mein Mann auf meinem Weg zur Krisenmanagerin. Er hat die GU Sicherheit gegründet, war mit Herzblut Krisenmanager und hat mir viel Knowhow weitergegeben.

**Viele Führungskräfte sind stark im operativen Geschäft eingebunden. Wie wichtig ist es, sich bewusst Zeit für Reflexion und Austausch zu nehmen?**

Sehr wichtig. Das Management steht unter hohem Druck: Märkte verändern sich schnell, Lieferketten sind unsicher, geopolitische Spannungen können sich direkt auf Unternehmen auswirken. Das birgt die Gefahr, dass man nur noch reagiert und kaum mehr bewusst einen Schritt zurücktritt. Dabei ist genau dieses Innehalten entscheidend. Wer sich regelmässig Zeit für Reflexion und den Austausch mit Sparringpartnern nimmt, gewinnt Distanz zum Tagesgeschäft und kann Risiken, Entwicklungen und mögliche Szenarien klarer beurteilen.

**Sie bewegen sich an der Schnittstelle von Wirtschaft, Sicherheit und Führung. Wo entstehen derzeit die spannendsten Entwicklungen?**

Dort, wo wirtschaftliche Entscheidungen zunehmend von sicherheitspolitischen und geopolitischen Faktoren geprägt werden. Unternehmen müssen sich heute viel stärker mit Themen wie Handelskonflikten, Lieferkettenengpässen oder der technologischen Dimension auseinandersetzen. Insbesondere durch die rasante Entwicklung von künstlicher Intelligenz, die neue Chancen eröffnet, aber auch neue Risiken und Fragen der Sicherheit und Governance mit sich bringt.

**Wenn Sie heute auf Ihren Weg zurückblicken: Welche Entscheidung hat Ihre Karriere am stärksten geprägt?**

Meine damalige Wahl in ein Berner Exekutivamt. In dieser Funktion habe ich ein Seminar für Krisenkommunikation besucht und das war der Startschuss für meine Karriere.

**Was möchten Sie in den kommenden Jahren noch erreichen oder weiterentwickeln?**

Ich werde mich weiterhin dafür einsetzen, dass Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte erkennen, wie wichtig es ist, sich auf Krisen vorzubereiten. Dazu gehören ein pragmatisches Risikomanagement, das Entwickeln von Szenarien mit Blick in die nächste «Geländekammer» sowie die Stärkung der unternehmerischen Resilienz.

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

## Die linke Seite



## Ostschweizer Wirtschaft braucht stabile Beziehungen

**Wir leben in einem Grenzkanton und sind auf gute Beziehungen zu unseren Nachbarn besonders angewiesen. Viele Bereiche unserer Wirtschaft und Gesellschaft würden ohne Arbeitskräfte aus dem Ausland schlicht nicht funktionieren.**

Spitäler, Alters- und Pflegeheime, aber auch die Industrie, sind auf sie angewiesen. Unsere Gesundheitsversorgung wäre akut bedroht, sind doch im Kantonsspital St.Gallen die 50% der Ärzt:innen und ein Drittel des Pflegepersonals Menschen mit einer anderen Herkunft und einem im Ausland erworbenen Abschluss.

Ohne diese wichtigen Fachkräfte müssen Hunderte von Betten geschlossen und Operationen abgesagt werden. Und auch in der Langzeitpflege und der Psychiatrie sind diese wertvollen Mitarbeitenden nicht weg zu denken.

Die SVP-Chaos-Initiative würde unweigerlich zum Bruch der Bilateralen Verträge führen und unserer Wirtschaft und Gesellschaft nicht nur Arbeitskräfte entziehen, sondern unseren KMU auch wichtige Absatzmärkte. Das hätte verheerende Folgen. Die Kaufkraft sinkt. Die Arbeitsbedingungen werden in Frage gestellt. Denn dank der Bilateralen Verträge konnten wir bessere Rahmenbedingungen für alle fixieren und Lohndumping kann geahndet werden.

Vielleicht würden noch wenige Arbeitskräfte kommen, doch wir würden in Zustände zurückkatapultiert, wie wir sie unter dem Saisonier-Statut gekannt haben, mit entrechteten und von ihren Familien getrennten Arbeitskräften. Solche unmenschlichen Zustände wollen wir nicht wieder.

Mit dem Horizont 2050 gaukelt die Initiative vor, dass eine Annahme kurzfristig keine Auswirkungen hätte. Doch das ist falsch. Schon ab 2035 müssten Massnahmen in Kraft treten und die Bilateralen ausser Kraft gesetzt werden.

Das sind nur einige Gründe, warum die SVP-Initiative zur 10-Millionen-Schweiz dringend abgelehnt werden muss. Denn sie schadet der Schweiz massiv. In unsicheren Zeiten sind wir umso mehr auf unsere guten Beziehungen zu Europa angewiesen. Wir dürfen sie nicht leichtfertig aufs Spiel setzen.

Barbara Gysi, Nationalrätin SG (SP)

## Die rechte Seite



## Für eine massgeschneiderte Migrationspolitik

**2025 wanderten 200'000 Personen in die Schweiz ein – 165'000 über die ordentliche Einwanderung, 25'000 als Asylsuchende, 13'000 mit Schutzstatus S aus der Ukraine.**

Betrachtet man nur den Wanderungssaldo der ständigen ausländischen Wohnbevölkerung, dann entsprach die jährliche Netto-Einwanderung in den vergangenen Jahren in etwa der Einwohnerzahl der Stadt St.Gallen. Dass diese Entwicklung nicht nur die Infrastruktur, unsere Spitäler und unsere Schulen, sondern auch den gesellschaftlichen Zusammenhalt in hohem Masse belastet, muss nicht weiter ausgeführt werden.

Dies ist jedoch nur die eine Seite des Problems: Die andere ist, dass wir als Schweiz kaum Einfluss auf die Einwanderung haben. Dies als Konsequenz der Übernahme der Personenfreizügigkeit als eine der Grundfreiheiten der Europäischen Union. Dass es dabei um ein ideologisch motiviertes Glaubensbekenntnis und nicht um Realpolitik geht, zeigt ein Vergleich der Bevölkerungsentwicklung von Deutschland und der Schweiz: In den letzten 25 Jahren wuchs die Bevölkerung der Schweiz um rund 25 Prozent. Im gleichen Zeitraum nahm die Einwohnerzahl in Deutschland um weniger als zwei Prozent zu ... Deutschland hat ein Auswanderungs- und kein Einwanderungsproblem.

Trotz dieser höchst unterschiedlichen Ausgangslage gilt mit der Personenfreizügigkeit für beide Staaten dasselbe Regelwerk – eine politische Sackgasse.

Zu den Grundsätzen jedes Rechtsstaates gehört, dass Gleiches gleich, Ungleiches ungleich zu behandeln ist. Dieses Prinzip sollte auch bei der Migration Gültigkeit haben. Die Gesetzgebung in den einzelnen Ländern muss entsprechend angepasst werden können.

Ziel der Nachhaltigkeitsinitiative der SVP ist nicht ein Verbot der Einwanderung. Vielmehr geht es darum, die Voraussetzungen für eine massgeschneiderte, sozialverträgliche Migration zu schaffen. Ein Anliegen, das sehr viele EU-Bürger teilen würden – vorausgesetzt, sie könnten an der Urne darüber abstimmen.

Michael Götte, Nationalrat SG (SVP)

# east#digital

Partner



&lt;IT&gt;rockt!



chrisign



## ISA zeigt sich in London

Die ISA Sallmann AG aus Amriswil nimmt an der Fashion Tech Show 2026 in London teil und setzt damit ein Zeichen für ihre technologische Weiterentwicklung. Das Textilunternehmen will sich gezielt im Bereich 3D und Künstliche Intelligenz weiterentwickeln.



## Terra Quantum mit 3,25 Milliarden bewertet

Das St.Galler Quantentechnologie-Unternehmen Terra Quantum plant den Gang an die New Yorker

Technologiebörse Nasdaq. Möglich werden soll dies über die Fusion mit einer börsenkotierten Mantelgesellschaft. Die geplante Transaktion bewertet das Unternehmen mit 3,25 Milliarden Dollar.

## Fasoon lanciert KI-Assistenten für Einzelfirmen-Gründung

Nach der Einführung der digitalen Gründung mit qualifizierter elektronischer Signatur und einem Online-Vertragsgenerator präsentiert Fasoon aus Appenzell nun als erstes Schweizer Gründungsportal einen kostenlosen KI-gestützten Dialog, mit dem die Gründung einer Einzelfirma innert weniger Minuten möglich wird.



## Abacus wächst erneut zweistellig

Die Abacus Research AG bleibt auf Wachstumskurs: Das Wittenbacher Softwareunternehmen hat seinen Umsatz im vergangenen Jahr um 11,3 Prozent gesteigert und damit erneut eine zweistellige Wachstumsrate erreicht.

## Kemaro schafft Sprung in Scale-up-Elite

Die Kemaro AG aus Eschlikon ist als einziger Ostschweizer Vertreter in das nationale Förderprogramm «Project Switzerland» aufgenommen worden. Die Robotikfirma gehört damit zu den zehn vielversprechendsten Scale-ups des Landes, die gezielt auf ihrem Weg zu globalen Marktführern begleitet werden.



## Cohaga lanciert Firmenverzeichnis für KI-Sichtbarkeit

Die Art, wie Menschen im Internet suchen, verändert sich grundlegend: Statt klassischer Suchmaschinen gewinnen KI-generierte Antworten zunehmend an Bedeutung. Mit «ranQ» bringt das St.Galler Start-up Cohaga nun ein Tool auf den Markt, das Unternehmen gezielt in diesen neuen digitalen Entscheidungsräumen sichtbar machen soll.

## Wenn KI auf Cybersecurity trifft

Die Digital Conference Ostschweiz bringt am 8. September im Einstein Congress St.Gallen Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Wissenschaft und Technologie zusammen. Im Zentrum steht ein Thema, das Unternehmen

und Gesellschaft gleichermaßen beschäftigt: «Cybersecurity trifft KI – Risiko oder Chance?». Keynote-Speaker ist Richard David Precht.



## Warum KI im Mannschaftsspiel nur Teammitglied ist

Starke Marken, klare Strategien, neue Regeln: Der Schweizer Markenkongress bringt am 10. Juni die Marketingelite nach Zürich. Von Sixt über IKEA bis L'Oréal zeigen Top-Marken, wie Marken langfristig relevant bleiben und wie Markenführung im KI-Zeitalter funktioniert. Ein Tag von Marken für Marken, für LEADER-Leser mit 20 Prozent Rabatt (Gutscheincode «SMK26-Leaderdigital»).

## 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](http://www.eastdigital.ch)

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



# Wertsache Kunst

Ob im Privatmuseum, im öffentlichen Raum oder über dem eigenen Sofa: Kunst hat immer einen Wert. Für Kunst mit materiellem Wert gibt es einen Markt. Der ideelle Wert von Kunst ist nicht handelbar.



Die St. Galler Galerie Widmer ist heute Teil des Auktionshauses Artcurial Beurret Bailly Widmer. 2019 wurde in St. Gallen das Werk «Die Strickschule» von Albert Anker aus dem Jahre 1860 für 1,8 Millionen Franken versteigert. Inklusiv Aufgeld belief sich der Preis auf knapp 2,2 Millionen Franken.





Besitzer Markus Schoeb brachte die Galerie Widmer ins Auktionshaus Artcurial Beurret Bailly Widmer ein.

In Vaduz ergänzen sich öffentliche und private Kunstsammlungen.

Wer in Miami, Hongkong oder Katar auf St.Gallen angesprochen wird, macht vielleicht die Assoziation zu einer der besten Wirtschaftsuniversitäten Europas. Beim Stichwort Basel dürfte rasch die Verbindung zur Kunstmesse Art Basel kommen, die in diesen Weltstädten erfolgreiche Ableger hat. Für Kunst in einer Liga, die Anlageberater wohl besser verstehen als Kunsthistoriker. Nicht umsonst werden Werke von Monet, Picasso, Warhol und Co. als «Blue-Chip-Kunst» bezeichnet.

Wer Kunst primär als Kunstmarkt versteht, muss in der Ostschweiz in der Regel kleine Brötchen backen. Oder zumindest das Fürstentum Liechtenstein zur Ostschweiz mitzählen.

### Ein grosser Player in St.Gallen

In der Stadt St.Gallen gibt es mit der Galerie Widmer ein renommierteres Auktionshaus, das eine Ausnahme darstellt. Markus Schöb, seit 2014 Besitzer des 1977 gegründeten Traditionshauses, fusionierte sein Unternehmen 2018 mit dem Basler Auktionshaus Beurret & Bailly. «Zu jener Zeit haben drei Auktionshäuser in der Schweiz geschlossen», sagt Markus Schöb, «wir mussten wachsen, um überhaupt zu überleben.»

Der Regionalmarkt Ostschweiz war früher sehr stark, das habe sich abgeschwächt. «St.Gallen ist immer noch ein guter und interessanter Markt, aber er hat nicht mehr das Ausmass wie vor 25 Jahren.»

Beurret Bailly Widmer war ein grosser Player auf dem Schweizer Kunstmarkt, inzwischen agiert das Auktionshaus auch international. 2023 schloss sich das Schweizer Unternehmen dem wichtigsten französischen Auktionshaus Artcurial an. Kunden können nun in Paris und Monaco betreut werden, aber auch in Basel, Zürich, Genf und weiterhin in St.Gallen.

«Artcurial hat ein Instagram-Profil mit über 100'000 Followern», sagt Markus Schöb, «das würden wir in der Schweiz nicht im Entferntesten hinbekommen.» Trotzdem betont Markus Schöb sein Commitment für die Ostschweiz: «Ich hänge sehr stark an St.Gallen», sagt er. «Wir können so auch den regionalen Künstlern noch eine Plattform bieten.» In der Schweiz werden jährlich drei grosse Auktionen durchgeführt, zwei in Basel, eine in St.Gallen.

«Die Auktionen in Basel laufen während der Art Basel, da haben wir eine riesige internationale Visibilität», erklärt Markus Schöb. «Wir erhalten sehr schöne Positionen aus der Ostschweiz, die wir nie bekommen hätten, um sie in St.Gallen zu verkaufen.» Solche Werke werden nun in Basel oder in Paris angeboten.

### Geboten wird vor allem online

Auktionen in St.Gallen sind gelegentlich für Überraschungen gut. 2015 etwa wurde der Weltrekord für ein Werk des deutschen Bildhauers Rudolf Belling erzielt, seine Bronzeskulptur «Dreiklang» von 1919 wurde für 680'000 Franken ersteigert. Mit den üblichen Zuschlägen kostete die Skulptur 713'428 US-Dollar. Gesteigert hatten nicht Bieter vor Ort, sondern acht oder neun internationale Telefonbieter. 2017 wurde das Ölgemälde «Die Strickschule» von Albert Anker in St.Gallen für 1,8 Millionen Franken ersteigert, inklusive Aufgeld belief sich der Preis auf 2'187'720 Franken. Das ist das höchste in St.Gallen erzielte Ergebnis.

*Nicht umsonst werden Werke von Monet, Picasso, Warhol & Co. als «Blue-Chip-Kunst» bezeichnet.*

«Als ich als Student bei Hans Widmer angefangen habe, sassen bei Auktionen 100 Leute im Saal, dazu gab es zwei Telefonisten. Informiert wurden nur die etwa 1500 Leute, die einen Katalog bekamen», erinnert sich Markus Schöb. «Heute verschicken wir gegen 3000 Kataloge, etwa 12'000 Einladungen, und wir sind auf sechs oder sieben Plattformen präsent und sind so auf der ganzen Welt sichtbar.» An einer Auktion sind in Basel vielleicht gerade noch zehn Personen im Saal, die 20 Telefonisten nehmen Gebote mehrerer hundert Bieter entgegen, und etliche hundert Bieter nehmen online an der Auktion teil.



Art Galerie Inauen in Appenzell ist auf lokale Künstler spezialisiert.

### Adolf Dietrich ist gefragt

Die 700 Quadratmeter Ausstellungsräume der Galerie Widmer gibt es nicht mehr, das Unternehmen hat heute nur noch Büros in St.Gallen. Die jährliche Auktion wird deshalb im Open Art Museum im Lagerhaus an der Davidstrasse durchgeführt, die nächste ist am 27. Oktober 2026 geplant. Hier kommt traditionell auch Ostschweizer Kunst unter den Hammer, Werke von Carl August Liener, Carl Walter Liner, Hans Zeller oder Ferdinand Gehr sind dann sichere Werte, aber auch Roman Signer oder verschiedene Appenzeller Künstler sind oft im Angebot. Und immer wieder auch Bilder des Thurgauer Malers Adolf Dietrich. Dessen «Margeritenstraus» wurde vor wenigen Jahren bei einem Startgebot von 70'000 Franken für 350'000 Franken ersteigert.

Um ein Objekt nach einer Auktion dann tatsächlich sein Eigen nennen zu können, muss neben dem gebotenen Preis auch ein Zuschlag von 25 Prozent für das Auktionshaus und darauf die Mehrwertsteuer von 8,1 Prozent entrichtet werden. Je nach Konstellation ist auch auf das Kunstwerk selbst die Mehrwertsteuer fällig.

Das Know-how von Artcurial Beurret Bailly Widmer in St.Gallen wird nicht nur vom Kunsthandel geschätzt. «Wir sind auch die zentrale Anlaufstelle in der Ostschweiz für Kunst-Expertise, nicht nur für Private, sondern auch für Behörden, Anwälte, Konkursämter.»

### Hot Spot St.Gallen

Ein bisschen grosse Kunstwelt atmete St.Gallen zudem um die Jahrtausendwende. Die international tätige Zürcher Galerie Hauser & Wirth nutzte die Lokremise von 1999 bis 2004 für einige grosse Ausstellungen. Zudem betreibt die Galerie auch in Henau bei Uzwil ein Depot mit einer umfangreichen Sammlung zeitgenössischer Kunst, die Sammlung ist für die Öffentlichkeit nicht zugänglich.

Eine Generation früher war St.Gallen ein vielbeachteter Teil der europäischen Kunstgeschichte. Die 1958 von Franz Laese und Jürg Janett gegründete Erker Galerie war in den 1960er- und 1970er-Jahren eine wichtige Institution für die Nachkriegsmoderne. Neben den Ausstellungen wurden



Vor dem Square der HSG steht eine 4,5 Tonnen schwere Bronzeskulptur des Künstlers Tony Cragg.

Kunstabericht publiziert und grafische Werke gedruckt. «Erker» war ein Markenzeichen nicht nur für bildende Kunst, sondern auch für Literatur und Philosophie. Die Bedeutung der Erker-Galerie wird in der Ausstellung der Sammlung des Kunstmuseums St.Gallen gewürdigt.

Auch in der Gegenwart gibt es in und um St.Gallen einige Galerien mit Bedeutung für den regionalen Kunstmarkt. Die Galerie Paul Hafner zeigt internationale Gegenwartskunst, das Atelier Senn rahmt Bilder nicht nur, sondern bietet ein breites Sortiment vor allem von Lithografien an. Die Galerie vor der Klostermauer wurde vor einem halben Jahrhundert von regionalen Künstlern eröffnet, um eine Ausstellungsmöglichkeit zu haben. Der Kunstkiosk St.Gallen ist quasi die neuzeitliche jugendliche Form davon; die Galerie hat nicht immer einen festen Ausstellungsraum, aber sie ist auf Instagram zu finden.

Nicht als konventionelle Galerie versteht sich die vom Künstler Francesco Bonanno gegründete Macelleria d'Arte, die seit über drei Jahrzehnten spannende Ausstellungen mit Eventcharakter veranstaltet.

### Ballung im Fürstentum

Kunst mit grossem Preisetikett wird neben St.Gallen auch in Vaduz gehandelt. Das kleine Städtchen beherbergt mit dem Kunstmuseum Liechtenstein und der angeschlossenen Privatsammlung der Hilti Art Foundation eine grosse Dichte an Werken von der klassischen Moderne bis zur zeitgenössischen Kunst. Der schwarze Kubus des Kunstmuseums und der weisse Würfel der privaten Sammlung stehen unmittelbar nebeneinander und symbolisieren so auch, dass das Engagement der öffentlichen Hand und von privaten Sammlern oft symbiotisch wirken.

In der benachbarten Galerie am Lindenplatz können ausgesuchte Werke aus dieser Zeitspanne erworben werden, Arbeiten von Heinz Mack, Hanna Roedle oder Max Bill etwa. Die Werke werden zu fünf- und sechststelligen Preisen gehandelt; die Galerie pflegt aber bewusst auch ein Einstiegssegment, um für junge Sammler beispielsweise Grafiken für wenige hundert Franken zugänglich zu machen.

# Über drei Jahrzehnte Erfahrung – für Sicherheit und Stabilität.



Nichts geht über das  
beruhigende Gefühl,  
gut aufgehoben zu sein.

**C R O N  B E R G**

Vermögensverwaltung Treuhand Family Office



Kunst im öffentlichen Raum in St.Gallen: Brunnen von Roman Signer, Stadtlounge von Carlos Martinez und Pipilotti Rist.

### Fehlende Wirtschaftlichkeit

Eine wichtige Adresse für Ostschweizer Gegenwartskunst war die Galerie Adrian Bleisch in Arbon, die seit einem Jahr geschlossen ist. «Eine Galerie ist für mich auch ein Ort des Kunstmarktes. Die Balance zwischen Verkauf und Ausstellungen war in den letzten Jahren nicht mehr gegeben», erklärte Bleisch 2025 gegenüber thurgaukultur.ch. Die negative wirtschaftliche Entwicklung habe sich in den vergangenen Jahren Stück für Stück verschärft, sagte Bleisch dem Thurgauer Portal. Neben den geringer werdenden privaten Verkäufen hätten sich auch zunehmend Unternehmen, Banken und Spitäler aus dem Kunstmarkt zurückgezogen.

In der Ostschweiz gibt es etliche Galerien, die sich auf wenige Künstler spezialisiert haben. Ein Beispiel ist die Art-Galerie Inauen in Appenzell, die vor allem das Schaffen von Inhaberin Carmela Inauen sowie einigen weiteren lokalen Künstlern zeigt.

### Spannende Museen

Die 1991 gegründete Kunsthalle Wil zeigt Künstler, die noch nicht zu den grossen Namen der Szene gehören. Dafür haben Ausstellungen manchmal experimentellen Charakter, was auch auf das Programm der Kunsthalle Arbon zutrifft, die sich als Plattform für zeitgenössische Kunst versteht. Im Kunstraum Kreuzlingen wird regelmässig der mit 15'000 Franken dotierte Adolf-Dietrich-Förderpreis an junge Talente verliehen. Im Frauenfelder Kulturzentrum Eisenwerk werden in der Shedhalle regelmässig Ausstellungen aktueller Künstler gezeigt.

In der über 900 Jahre alten Klosteranlage Kartause Ittingen in Warth oberhalb von Frauenfeld wurde 1983 das Thurgauer Kunstmuseum eingerichtet, das erst 1971 gegründet wurde. Die bereits 1942 begonnene Thurgauer Kunstsammlung umfasst 30'000 Objekte, unter anderem Werke von Adolf Dietrich und Hans Krüsi. Im Museum wird in wechselnden Ausstellungen aktuelle Kunst von internationalen wie regionalen Künstlern gezeigt.

In Appenzell finden sich mit dem gemischten Doppel Kunstmuseum und Kunsthalle zwei eigenständige Häuser, die aber unter einer Leitung stehen. Das Kunstmuseum widmet sich der Moderne bis zur Gegenwartskunst; es zeigt auch

Werke aus der Sammlung der beiden Appenzeller Vertreter der modernen Kunst, Carl August Liner und Carl Walter Liner. Die Kunsthalle in der Alten Ziegelei zeigt aktuelles Kunstschaffen und ist darüber hinaus auch ein Konzertort.

### Hochkarätiges in St.Gallen

Das Flaggschiff der Ostschweizer Museumslandschaft ist das Kunstmuseum St.Gallen. In der grössten Ostschweizer Stadt locken zudem die Kunst Halle St.Gallen, die als ein Zentrum zeitgenössischer Kunst gilt, oder das Open Art Museum, wo Art brut und Outsider Art gepflegt werden.

Die Kunst Halle St.Gallen wurde 1985 von der Kunst Halle St.Gallen Stiftung gegründet. Sie entstand aus dem Bedürfnis, zeitgenössischer Kunst in der Ostschweiz eine eigenständige Plattform zu geben.

Ein eher unerwartetes Museum ist auch die Universität St.Gallen. In den Gebäuden der HSG wurde Kunst am Bau dank privater Spender von Grössen wie Hans Arp, Joan Miró, Alberto Giacometti, Gerhard Richter oder Antonio Tàpies realisiert. Viele der Werke sind frei zugänglich. Gäbe es ein globales Kunst-Ranking von Universitäten, dürfte die HSG die Nummer eins für sich reklamieren.

### Kunst im öffentlichen Raum

Es gab Zeiten, da haben Kunstwerke regelmässig die Gemüter erregt. In St.Gallen hat in den 1980er-Jahren das rote Fass von Roman Signer im Grabenpärkli hitzige Diskussionen ausgelöst. Der Brunnen, vom Gewerbeverband aus Anlass seines Geburtstages der Stadt geschenkt, plätschert heute noch, und Signer ist längst ein Künstler von Weltrang.

Auch von Pipilotti Rist kann man nicht nur Videoinstallationen in den Museen der Welt und der Stadt St.Gallen bewundern. Sie schuf zusammen mit dem Architekten Carlos Martinez im Auftrag von Raiffeisen Schweiz rund um deren Hauptsitz die Stadtlounge, die gemeinhin als «Roter Platz» bezeichnet wird.

**Text:** Philipp Landmark

**Bild:** Artcurial Beurret Bailly Widmer, zVg

# Die Ostschweiz profitiert von privaten Kunstsammlungen

Vom Zürichsee bis an den Bodensee sind in der Ostschweiz exquisite Ausstellungen Zeugen der Sammlungstätigkeit potenter Kunstliebhaber. In Bad Ragaz wird bald ein weiteres Museum aus privater Initiative entstehen.

Die Sammlung des Kunst(Zeug)Hauses in Rapperswil-Jona wurde von Peter Bosshard und Elisabeth Bosshard seit 1971 aufgebaut, sie umfasst 7000 Werke von 800 Schweizer Künstlern aus den Jahren 1950 bis in die Gegenwart. 2006 brachte das Ehepaar die gesamte Sammlung in die Stiftung Kunst(Zeug)Haus ein, 2008 wurde das umgebaute Gebäude als modernes Museum eröffnet. Die Sammlung ist gemäss den Statuten dauerhaft an den Standort Rapperswil-Jona gebunden.

Der Architekt und Kunstliebhaber Heinz Nyffenegger hat zusammen mit seiner Partnerin eine 800 Werke umfassende Sammlung an Skulpturen, Installationen und Bildern von 130 Künstlern aus der Schweiz und den Nachbarländern aufgebaut. 2019 wurde die Sammlung in eine Stiftung überführt,

um sie als Ganzes zu erhalten. In Arbon erwarben die Sammler ein grosses Areal mit einer Fabrikhalle und schufen eine 4500 Quadratmeter grosse Ausstellungsfläche. Die Sammlung «Artbon» wird an einigen Tagen in der warmen Jahreszeit für Publikum geöffnet.

Nur selten kann die 400 Werke umfassende Sammlung von Gabriele und Heinz Seufert besichtigt werden. Das Sammlerpaar hat für seine Schätze eigens ein Kunsthaus gebaut, sie öffnen es gelegentlich für Führungen und Exkursionen, etwa für Kunstvereine oder Fachpublikum.

## **Sammlung des Schraubenkönigs**

Der deutsch-österreichische Milliardär und «Schraubenkönig» Reinhold Würth nennt eine der grössten privaten Kunst-



Die nächste, zehnte Ausgabe der Triennale «Bad Ragatz» wird von Mai bis Oktober 2027 abgehalten. Die Werke können nach der Triennale gekauft werden, die Preisetiketten zeigen meist fünf- oder sechsstelligen Zahlen. Wer das nicht gerade flüssig hat, kann auch Kleinversionen einiger Skulpturen im Online-Shop kaufen.

Bad Ragatz wird bald um eine noch grössere Kunstattraktion bereichert werden. Auf dem Areal des Grand Resort Bad Ragatz, an dem die Unternehmerfamilie Schmidheiny 85 Prozent der Anteile hält, soll bald ein neues Kunstmuseum entstehen. Mit diesem Projekt soll die private Kunstsammlung der Familie Thomas Schmidheiny der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden, dauerhaft und ohne Eintritt. Die Sammlung umfasst unter anderem eine Reihe wichtiger Werke von Ferdinand Hodler.

Die Familie Schmidheiny, die unter anderem am Baustoffkonzern Holcim beteiligt ist, will das Museum auch als Geschenk an ihren Heimatkanton St.Gallen verstanden wissen.

Geplant ist ein Museumsgebäude mit etwa 3400 Quadratmetern Ausstellungsfläche. Die Stiftung Kunstsammlung Thomas Schmidheiny nimmt sich Museen wie die Fondation Beyeler in Riehen zum Vorbild. Inzwischen wurde der Architekturwettbewerb entschieden, das Museum wird nach Entwürfen der brasilianischen Architektin Carla Juaçaba gebaut. Carla Juaçaba ist Professorin an der Tessiner Architektur-Akademie in Mendrisio.

**Text:** Philipp Landmark

**Bild:** Thomas Hary, Philipp Landmark

Die private Sammlung Artbon in Arbon umfasst über 800 Exponate.

In Bad Ragatz gibt sich die internationale Bildhauer-Szene alle drei Jahre ein Stelldichein.

sammlungen Europas sein Eigen. Mit der 20'000 Exponate umfassenden Sammlung werden 15 verschiedene Ausstellungsorte bespielt, darunter auch das 2013 in Rorschach eröffnete Würth Haus. Im markanten Bau von Gigon/Guyer sind wechselweise Alte Meister aus dem Spätmittelalter und Stars der Moderne wie Picasso und Richter zu sehen. Im Skulpturengarten im Freien werden Werke von Henry Moore oder Niki de Saint Phalle gezeigt.

### Kunstmekka Bad Ragatz

Bad Ragatz ist auf der Kunstlandkarte der Ostschweiz ein besonderer Fleck: Alle drei Jahre wird der Ort und die Region zur imposanten Freiluft-Galerie, wenn etwa 400 internationale Künstler ihre grossen Skulpturen in die Landschaft setzen.





Das Kunstmuseum St.Gallen verfügt über eine eindrucksvolle Sammlung, die 500 Jahre Kunst abdeckt.



# Sammeln als Auftrag

Das Kunstmuseum St.Gallen ist seit bald 150 Jahren die wichtigste Kunstinstitution in der Ostschweiz. Das Museum entzieht mit seiner Sammlung dem Kunstmarkt Werke, gleichzeitig «adelt» es ausstellende Künstler und hebt so deren Marktwert.

Fehlt da nicht etwas? Gleich zu Beginn der Langzeitausstellung «Sammlungsieber» hängt eine leere Aufhängevorrichtung. «Das ist eine Fiktion», sagt Gianni Jetzer, der Direktor des Kunstmuseums St.Gallen. Das abwesende Objekt in der Installation des Genfer Künstlers Mathias C. Pfund ist das ausgestopfte Nilkrokodil, das der St.Galler Kaufmann Daniel Studer 1623 der Stadtbibliothek (Vadiana) schenkte. Das Krokodil markiert den Anfang der Sammlertätigkeit in St.Gallen. Die Ausstellung der eigenen Bestände aus fünf Jahrhunderten spiegelt die Aktivitäten von Privatsammlern und Kunsthandel wider, die in St.Gallen selbstredend immer auch im Kontext der Textilgeschichte zu sehen sind.

Das Krokodil fehlt übrigens nicht. Es ist in der Ausstellung des Naturmuseums zu sehen, das seit 2016 in einem Neubau an der Rorschacher Strasse untergebracht ist.

## Kulturgut erhalten

«Werke in einer Ausstellung zu zeigen, bereitet uns Freude», sagt Angela Hensch, Präsidentin der Stiftung Kunstmuseum St.Gallen. «Aber unser wesentlicher Auftrag ist das Sammeln.»

Die Stiftung, die Trägerin des Kunstmuseums ist, hat mit der Stadt St.Gallen und mit dem Kanton St.Gallen entsprechende Leistungsvereinbarungen abgeschlossen. Der Stiftung Kunstmuseum stehen jährlich rund 160'000 Franken für Ankäufe zur Verfügung. Keine grosse Summe, gemessen an den Preisen auf dem Kunstmarkt. «Ohne zusätzliche Mittel von wichtigen privaten Gönnern und Sponsoren könnten wir nicht seriös ankaufen und ergänzen», sagt Angela Hensch. Die wichtigen privaten Geldgeber werden für Museumsbesucher deshalb nun sichtbar gemacht, wie Gianni Jetzer ergänzt. 33'000 Besucher zählt das Museum im letzten Jahr, rund 220 Schulklassen tauchten 2025 in die Geheimnisse der bildenden Kunst ein.

*«Sobald ein Bild im Museum hängt, bedeutet das Anerkennung für den Künstler.»*

Über die Gestaltung von Ausstellungen und die Kunstvermittlung hinaus hat das Kunstmuseum den Auftrag, die bildende Kunst als Kulturgut für die nachfolgenden Generationen zu erhalten. Der aktuellen Kunstszene widmet das Kunstmuseum deshalb sowohl bei der Sammlertätigkeit als auch bei der Konzeption von Ausstellungen ein besonderes

Augenmerk. Damit wird das Museum auch indirekt ein wichtiger Player auf dem Kunstmarkt. «Sobald ein Bild im Museum hängt, bedeutet das Anerkennung für den Künstler», sagt Angela Hensch. Diese Anerkennung spiegelt sich dann auch im Preis der Werke.

## Kostspielige Lagerung und Archivierung

Die Sammlung umfasst heute etwa 12'000 Positionen, von denen einige im Kulturgüterschutzraum unter dem Museum eingelagert sind. Ein grosser Teil hingegen wird in einem gesicherten Aussendepot bei einem privaten Unternehmen aufbewahrt. Diese fachgerechte Lagerung von Kunstwerken ist aufwändig und kostspielig.

Nicht zuletzt deshalb überprüfen viele Museen die Dauerleihgaben in ihren Beständen. Denn die Institutionen tragen oft jahrelang die Kosten für die Einlagerung wie auch für die Versicherung, doch ein Werk kann von den Besitzern von einem Tag auf den anderen zurückverlangt werden. Deshalb versucht auch das Kunstmuseum St.Gallen, «mit Fingerspitzengefühl» die vertraglichen Grundlagen anzupassen. «Wir wollen Dauerleihgaben ohne spätere Eigentumsübertragungen vermeiden», erklärt Angela Hensch.

Die Sammlung des Kunstmuseums wird derzeit vollständig erfasst und bald online publiziert. Damit soll auch das Publikum einen Zugang zum nicht ausgestellten Teil der Sammlung erhalten. Für dieses Projekt haben der Kanton aus dem Lotteriefonds und eine private Stiftung Beiträge gesprochen.

## Kunstmuseum als Gemeinschaftswerk

Kunst spielte in der einst reichen Textilstadt St.Gallen schon früh eine wichtige Rolle. Der Kunstverein St.Gallen wurde bereits 1827 gegründet und war in der Folge ein entscheidender Treiber für den Bau des 1877 eröffneten Kunstmuseums. «Nächstes Jahr feiern wir ein Doppel-Jubiläum, 200 Jahre Kunstverein und 150 Jahre Kunstmuseum», freut sich Gianni Jetzer.

Mit dabei waren seinerzeit die Ortsbürgergemeinde St.Gallen, auf deren Boden auf dem Brühl der Bau realisiert wurde, das Kaufmännische Directorium, die Naturhistorische Gesellschaft und der Historische Verein. Und weil damals schon Bauten rasch teurer wurden als erwartet, sprachen auch die politische Gemeinde und der Kanton einen Beitrag an den repräsentativen Bau, den Johann Christoph Kunkler im Stile der Alten Pinakothek in München plante. Im Erdgeschoss wurde die naturhistorische Sammlung eingerichtet, alle anderen Sammlungen im Obergeschoss, wo es auch Oberlichtsäle für die Kunst gibt.

**Die Freundschaft zu Munch**

«St.Gallen war, wie auch bei der Gründung des Fussballclubs, früh dran mit dem Bau eines Kunstmuseums», sagt Gianni Jetzer. Das Kunsthaus Zürich, heute das grösste Kunstmuseum der Schweiz, wurde erst 1910 eröffnet, mit einem St.Galler als prägender Figur und operativem Leiter während 40 Jahren. Der Kunsthistoriker Wilhelm Wartmann war erst Konservator und ab 1927 Direktor des Hauses. Wartmann war mit dem norwegischen Maler Edvard Munch befreundet, was sich in der Sammlung in Zürich deutlich niederschlug.

*«Wenn Kunst einmal im Museum ist, dann ist sie dem Kunstmarkt entzogen.»*

Der Gründer der Vereinigung der Zürcher Kunstfreunde, Alfred Rüttschi, gab bei Edvard Munch Anfang der 1920er-Jahre ein Porträt von Wilhelm Wartmann in Auftrag. Davon gibt es drei Versionen: eine erste, die den Auftraggeber nicht überzeugte, eine zweite, die in Zürich zu sehen ist, und ein drittes, ein etwas kleineres Bild, das Edvard Munch seinem Freund Wilhelm Wartmann privat schenkte. Dieses Bild hängt heute in St.Gallen. Betrachtet man das Gemälde, spürt man, dass dem Kunsthistoriker die Rolle als Modell nicht sonderlich behagte. «Munch hat Wartmann im Hotel Dolder fotografiert und die Bilder nach dieser Vorlage gemalt», erzählt Gianni Jetzer.

Das Wartmann-Porträt ist gleichzeitig ein Bild eines internationalen Kunststars und ein Werk mit Ostschweiz-Bezug. Es verkörpert auf ideale Weise den Ansatz, eine kunsthistorisch repräsentative, aber auch eigenständige, sanktgallische Sammlung zu pflegen.

**Wichtige Ostschweizer Figuren**

Ostschweizer mit globaler Ausstrahlung wie Roman Signer oder Pipilotti Rist sind selbstverständlich in der Sammlung vertreten und auch in der Ausstellung tatsächlich zu sehen.

Die Sammlung des Kunstmuseums umfasst aber auch Künstler, die vor allem regional wichtige Spuren hinterlassen haben. Dazu gehört im 19. Jahrhundert der Thurgauer Gottlieb Bion, der Kunststudent der Münchner Akademie und Mitbegründer des Kunstvereins St.Gallen war und als Turn- und Zeichnungslehrer an St.Galler Schulen wirkte. Bion wurde später Präsident des Schweizerischen Kunstvereins und betätigte sich selbst als Maler. «Im jungen Bundesstaat war Landschaftsmalerei sehr gefragt», sagt Gianni Jetzer. Von Gottlieb Bion werden im Kunstmuseum einige Werke, darunter Ansichten des Walensees, prominent gezeigt. Ein heutiger Sammler wurde darauf aufmerksam und schenkte dem Kunstmuseum ein weiteres, grösseres Ölgemälde mit Walensee-Motiv.

Schenker haben ihrerseits eigene Motive. «Das Museum verkauft nicht, das Museum leiht Werke allenfalls aus», erklärt Angela Hensch. «Das zieht natürlich Schenkungen an, weil die Werke so gesichert werden und in einem kulturellen Gedächtnis bleiben. Wenn Kunst einmal im Museum ist, dann ist sie dem Kunstmarkt entzogen.»

«Als das Museum entwickelt wurde, hatte man mehr Wände als Kunst», sagt Gianni Jetzer. Damals waren Verkaufsausstellungen im Kunstmuseum durchaus üblich, Galerien konnten die Räumlichkeiten dafür mieten. Heute ist die Situation anders. «Wir nehmen eine qualitative Bewertung vor, wenn wir eine Schenkung angeboten bekommen.» Besteht eine Schenkung aus einem Konvolut aus hunderten von Werken, dann prüft das Kunstmuseum auch, ob es diese überhaupt verarbeiten kann. «Eine grosse Schenkung braucht auch eine Finanzierung, um sie bearbeiten zu können.»

**Forschung nach der Herkunft**

Zur «Bearbeitung» einer Kunstsammlung gehört längst Provenienzforschung: Können die Eigentumsverhältnisse eines Kunstwerks lückenlos nachgezeichnet werden? Aus privaten Sammlungen werden ab und zu Bilder entdeckt, die beispielsweise während der NS-Zeit von jüdischen Sammlern unter Druck verkauft werden mussten oder geraubt wurden. Die Forschung dazu ist schwierig und aufwendig, weil es oft keine Dokumente gibt oder Nachfahren schwer auszumachen sind. In der Schweiz unterstützt das Bundesamt für Kultur solche Nachforschungen mit finanziellen Mitteln.

In der St.Galler Sammlung ist Ferdinand Hodlers «Thunersee mit Stockhornkette» ein prominentes Beispiel für solche Nachforschungen. Das Bild gehört der für das Kunstmuseum wichtigen Simon und Charlotte Frick Stiftung und wurde 1985 erworben. Erst spätere Forschungen ergaben, dass das Hodler-Gemälde zur Sammlung von Max Silberberg gehörte; der jüdische Sammler musste es 1935 unter Zwang verkaufen. Mit dieser Erkenntnis ist der weitere Verbleib eines Werks noch nicht abschliessend geklärt. In diesem Fall engagierte sich die Simon und Charlotte Frick Stiftung erneut und erzielte nach längeren Verhandlungen 2023 mit dem Nachlass Silberbergs einen Vergleich im Einklang mit den Washingtoner Richtlinien. Die Stockhornkette verbleibt als Dauerleihgabe der Stiftung im Kunstmuseum St.Gallen.

*«Als das Museum entwickelt wurde, hatte man mehr Wände als Kunst.»*

**Warten auf die Renovation**

Solch prominente Bilder zeigen auch andere Museen gerne. Die Institutionen leihen sich Werke für Ausstellungen untereinander aus. «Unter Schweizer Museen machen wir das kostenlos», sagt Gianni Jetzer, der Ausleiher muss allerdings für Transport und Versicherung aufkommen. Wenn das Kunstmuseum St.Gallen eines seiner gefragtesten Werke ins Ausland verleiht, wird eine Leihgebühr ausgehandelt, «denn das Bild hinterlässt ja auch eine Lücke bei uns.» Eine solche Lücke ist Claude Monets «Palazzo Contarini» von 1908. Das Bild war gerade im Brooklyn Museum ausgestellt und ist jetzt im de Young Museum in San Francisco zu sehen.

Das Prinzip Geben und Nehmen funktioniert für das Kunstmuseum St.Gallen allerdings immer weniger. «Vor einer Ausleihung muss ein Haus einen Facility Report übermitteln.



Angela Hensch Wyss ist Präsidentin der Stiftung Kunstmuseum St.Gallen. Die Juristin gehört dem Stiftungsrat als Delegierte des Kunstvereins St.Gallen an. Gianni Jetzer ist Kunsthistoriker und Kurator, er wurde Ende 2022 neuer Direktor des Kunstmuseum.

Das sind normalerweise die Temperaturkurven und Feuchtigkeitswerte der letzten zwei Jahre», erläutert Gianni Jetzer. «Unsere Werte sind bei Weitem nicht in einem akzeptablen Bereich.» Der Museumsdirektor hofft, dass bald in die Infrastruktur des Hauses investiert wird: «Wir warten seit 24 Jahren auf die Renovation.» Gianni Jetzer kam 2001 erstmals als Direktor der Kunst Halle nach St.Gallen. Auch wenn St.Gallens goldene Zeiten vorüber sind, dürfe die Stadt nicht abbauen, sagt Gianni Jetzer: «Ein inspirierendes und qualitativ hochstehendes Kulturleben ist auch für die Wirtschaft, für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, wichtig.»

### Baufällige Ruine

Seit der Eröffnung des Kunstmuseums hat sich die St.Galler Museumslandschaft immer wieder gewandelt. 1921 wurde hinter dem nun «Alten Museum» das Historische- und Völkerkundemuseum eröffnet, etliche Sammlungen erhielten dort eine eigene Bleibe. Ab 1971 war das Gebäude des Alten Museums so baufällig, dass es geschlossen werden musste. Kurz wurde sogar erwogen, das Gebäude abzubauen, zu diesem Eintrag auf die Liste der St.Galler Bausünden kam es dann aber nicht.

Immerhin konnte Roman Signer im Sommer 1982 die Ruine für Kunstaktionen nutzen, die er auf Super-8-Filmen festhielt und so nebenbei auch den Zustand des Gebäudes dokumentierte. Das Kunstmuseum St.Gallen hat die Vorführrechte erworben und zeigt die Aufnahmen in der Ausstellung. «Die originalen Filmrollen hat das Museum of Modern Art in New York gekauft», sagt Gianni Jetzer, «natürlich hat das MoMA auch mehr bezahlt.»

Ab 1984 wurde der Kunkler-Bau renoviert, 1987 wurde das Kunst- und Naturmuseum wieder eröffnet. 2010 erhielt das Kunstmuseum mit der Kunstzone in der Lokremise einen

zusätzlichen attraktiven Ausstellungsraum. Dort läuft gerade eine Ausstellung der kolumbianischen Künstlerin Delcy Morelos, die zehn Tonnen Erde verteilt hat. «Es ist wie eine futuristische Ausgrabungsstätte», beschreibt Angela Hensch, «man muss es unbedingt anschauen. Das ist wirklich spektakulär.»

### Neue Trägerschaft

Mit dem Projekt für ein eigenes Naturmuseum wurde 2012 auch die Trägerschaft für die drei Museen neu strukturiert. Das Kunstmuseum wird seither von der Stiftung Kunstmuseum St.Gallen getragen. Der Kunstverein St.Gallen delegiert drei, die Ortsbürgergemeinde St.Gallen und die Stadt St.Gallen delegieren je zwei Vertreter in den Stiftungsrat.

Das Kunstmuseum kommt vor allem mit Eintritten und Führungen auf eine Eigenfinanzierung von 18 Prozent. Obschon dieser Wert für einen Kulturbetrieb gut ist, ist es auf eine Finanzierung durch die öffentliche Hand und Beiträge von Gönnern angewiesen. Über 40 Personen arbeiten für das Kunstmuseum, die allermeisten in Teilzeitpensen.

Vor nunmehr zehn Jahren hat das Naturmuseum seinen Neubau beim Botanischen Garten bezogen, der Kunkler-Bau steht nun vollumfänglich der Kunst zur Verfügung. Eine Sanierung und Modernisierung, nicht zuletzt im Hinblick auf das Gebäudeklima, wurden schon 2011 und seither mehrfach angedacht. Die Kosten wurden auf rund 45 Millionen Franken geschätzt. Wann das Projekt gestartet wird und wie die Kosten aufgeteilt werden, steht aber nach wie vor in den Sternen.

**Text:** Philipp Landmark  
**Bild:** Rebekka Grossglauser





# Kunst-Auktion für Kriegsopfer

Eine Versteigerung von Kunstwerken aus Beständen von Rotariern ermöglicht den Bau von zwei Tiny Houses für ukrainische Familien.

Wer ein Bild kauft, kauft irgendwann vermutlich wieder eines. Und noch eines. So kann es kommen, dass ein einstiges Lieblingsbild den Platz an der Wand für eine Neuerwerbung freimachen muss. Bei kunstaffinen Ostschweizern werden deshalb etliche Schätze auf dem Estrich gelagert. Diese Schätze für einen guten Zweck einzusetzen, dürfte sich lohnen, sagte sich der Rotary Club St.Gallen-Freudenberg.

## Bekannte Ostschweizer im Angebot

Mitte März lud der Club zu einer Kunst-Auktion der besonderen Art ins Einstein Congress in St.Gallen. Rund 120 Kunstwerke hatten Rotarier aus ihren eigenen Beständen zusammengetragen und gespendet. «Darunter fanden sich Werke von Malern und Bildhauern aus der ganzen Schweiz und dem benachbarten Ausland», berichtet Martin Huser, der die Aktion initiiert hat. «Im Angebot waren auch bekannte Ostschweizer Künstler wie Hans Schweizer, Carl Walter Liner, Rolf Hauenstein, Josef Egger, René Gilsli, Hans Krüsi und Karl Uelliger.»

Die Rotarier Martin Gehrler und Jürg Niggli amtierten als Auktionatoren und hörten zahlreiche Gebote, bis jeweils der Hammer fiel. Die Preise für die Kunstwerke bewegten sich von einigen hundert bis zu mehreren tausend Franken. «Den höchsten Erlös erzielte ein Bild von Keith Haring mit 17'000 Franken», sagt Martin Huser.

## 50'000 Franken Erlös

Insgesamt kamen durch die Auktion 50'000 Franken zusammen. Im Vorfeld äusserten Mitglieder des Rotary Club St.Gallen-Freudenberg die Hoffnung, mit dem Anlass ein Tiny House für Kriegsopfer in der Ukraine finanzieren zu können. «Diese Erwartungen wurden bei Weitem übertroffen», freut sich Martin Huser, «es können sicher zwei Familien in ein neues Tiny House einziehen.» Ohne die Spender der Kunstwerke und ebenso spendable Bieter wäre dies nicht möglich gewesen.

Die Tiny Houses sind bezugsfertige Wohncontainer, die von Divario, einer Tochterfirma der Huber Fenster AG aus Herisau, in der Region Winnyzja westlich von Kyiv hergestellt werden. Dafür wurde eigens ein Hallenkran aus Herisau in der Ukraine montiert. Über 150 solcher Einheiten konnten seit 2022 an verschiedenen Orten in der Ukraine an notleidende Familien übergeben werden, die durch den Krieg ihr Obdach verloren haben. Ein Haus mit 19 Quadratmetern kostet mit Küche und Badezimmer 23'500 Franken, die grössere Version mit 35 Quadratmetern 32'500 Franken.

[verein-ukraine-hilfe.ch](http://verein-ukraine-hilfe.ch)

**Text:** Philipp Landmark  
**Bild:** Rebekka Grossglauser

# Künstler und Publikum zusammenbringen

Seit 65 Jahren spiegelt der Kunstverein Frauenfeld das künstlerische Schaffen im Thurgau. Die Thurgauer Institution betreibt einen Kunstraum und mehr als das.

Der Kunstverein Frauenfeld ist in vielerlei Hinsicht eine Besonderheit. Nach aussen sichtbar sind die Ausstellungsräume an prominenter Lage im historischen Bernerhaus am Bankplatz in Frauenfeld. Die Präsidentin des Kunstvereins, Rita Wenger, sagt: «Wir sind weder ein Museum noch eine Galerie. Wir machen in erster Linie Kunstvermittlung, wir bringen Künstler und Publikum zusammen.»

Der Kunstverein Frauenfeld wurde 1960 aus der Gesellschaft für Musik und Literatur heraus gegründet, zu einer Zeit, als der Kanton Thurgau noch kein Kunstmuseum hatte und niemand in der Kantonshauptstadt Kunst zeigte. Nach einem Provisorium in der Villa Sonnenberg ab 1974 eröffnete der Kanton erst 1983 das Kunstmuseum in der Kartause Ittingen.

Der Kunstverein Frauenfeld hatte also Pioniercharakter. Für sein Engagement wurde er 1983 mit dem Anerkennungspreis der Stadt Frauenfeld und 1995 mit dem Kulturpreis des Kantons Thurgau ausgezeichnet.

## Anfänglich elitär

In den Gründerjahren galt der Kunstverein als etwas elitär. Der vor wenigen Monaten verstorbene Arzt Heinrich Bischof war 30 Jahre lang Präsident, die Akademiker von Frauenfeld trafen sich dort. Es gehörte zum guten Ton, hin und wieder ein Bild zu kaufen. Die heutige Präsidentin Rita Wenger versteht den Kunstverein nicht als elitär: «Kürzlich hat mir jemand gesagt, es sei schön, dass wir ein bisschen normal geworden seien.»

*«Wir machen in erster Linie Kunstvermittlung, wir bringen Künstler und Publikum zusammen.»*

Der Kunstverein veranstaltet jährlich vier Kunstausstellungen im Bernerhaus. «Darum haben wir schon ein bisschen Galerie-Charakter», räumt Rita Wenger ein. Für die Künstler sei es wichtig, dass sie ihre Werke auch zeigen und verkaufen können, erklärt die Präsidentin: «Die Kunst muss unter die Leute kommen. Die Werke sollen irgendwo stehen oder hängen und gezeigt werden.» Wenn Kunst nur noch Museumskunst sei, dann sei sie tot. Nicht alle Künstler und nicht alle

Werke eignen sich aber für den Verkauf. «Wir achten darauf, dass wir beides im Programm haben.»

Aktuell werden im Bernerhaus Werke von Christoph Rütimann gezeigt. Er vertrat 1992 die Schweiz an der Biennale in Venedig; 2016 erhielt der in Müllheim lebende Künstler den Thurgauer Kulturpreis. Sein Repertoire geht über Malerei und Bildhauerei hinaus, er schafft auch Klang-, Text-, Foto- und Videoarbeiten oder Performances. «Das ist natürlich nicht in erster Linie eine Verkaufsausstellung, das wissen wir auch.»

## Kein Gewinn aus Ausstellungen

Professionelle Kunstgalerien zeigen und verkaufen Kunst als Geschäftsmodell. Der Kunstverein Frauenfeld macht keinen Gewinn aus den Ausstellungen, sondern legt in der Regel noch drauf.

Alle Künstler, die im Bernerhaus ausstellen, bekommen seit einiger Zeit ein pauschales Honorar von 2000 Franken für ihren Aufwand. Ein solches Honorar wird beispielsweise vom Berufsverband Visarte, der auch visuell schaffende Künstler vertritt, empfohlen. Weit verbreitet ist diese Praxis nicht.

Werden während der Ausstellung Werke verkauft, nimmt der Kunstverein eine Provision von 25 Prozent des Verkaufspreises. Andere Galerien nehmen deutlich mehr, teilweise bis zu 50 Prozent. Wie viel ein Werk kosten soll, bestimmen die Künstler allein: «Wir nehmen überhaupt keinen Einfluss auf die Preisbildung», sagt Rita Wenger.

## Künstler lieben das Bernerhaus

Der Kunstverein seinerseits stellt die schönen Räumlichkeiten in der Frauenfelder Altstadt zur Verfügung, stellt das Aufsichtspersonal, druckt Einladungskarten und grosse Plakate und wirbt über den eigenen Newsletter für die Ausstellung. Auch bei der Hängung der Werke im Bernerhaus unterstützt der Kunstverein die Künstler. «Wir haben zwei absolute Profis dafür.» Kein Wunder kann Rita Wenger sagen: «Die Künstler sind immer ausserordentlich zufrieden, wenn sie bei uns waren.»

Ob an einer Ausstellung auch gut verkauft wird, lasse sich schlecht vorhersagen. Rita Wenger beobachtet, dass generell weniger Kunst gekauft wird. «Ich glaube, die jungen Leute interessieren sich und gehen an Ausstellungen, sie hängen aber nicht mehr wie wir schöne Kunst an die Wand. Viele ältere Kunstinteressierte haben die Häuser schon voller Kunst.»

Rita Wenger, Rechtsanwältin aus Aadorf, ist seit 2019 Präsidentin des Kunstvereins Frauenfeld.

Christoph Rütimann zeigt unter anderem «Kulturkeulen» aus Ästen von Thurgauer Obstbäumen. Diese Ausstellung läuft noch bis 26. April.



Viele Bewerbungen von Künstlern erreichen den Kunstverein. Wer tatsächlich im Bernerhaus ausstellen darf, bestimmt der Vorstand. Viele Anfragen müssen abschlägig beantwortet werden. «Ein eigentliches Fachgremium sind wir nicht», sagt Rita Wenger. Der Vorstand beurteilt auch nicht nur den künstlerischen Wert einer Bewerbung, sondern auch, ob ein Künstler ins Programm passt. Die üblicherweise vier Ausstellungen im Jahr sollen ein breites Spektrum abdecken, vor allem aber aktuelles Kunstschaffen mit Bezug zum Thurgau zeigen. Heute sind die ausstellenden Künstler diverser in Bezug auf Alter und Geschlecht, Jahre nur mit Ausstellungen von Männern gibt es nicht mehr.

### Elektrobeats und Triggerwarnung

Vor einem Jahr stellte das junge Duo Dara Maillard und Loris Mauerhofer im Bernerhaus aus. Wie meistens gab es während der Ausstellung auch ein Künstlergespräch, das in diesem Fall von elektronischer Musik umrahmt wurde. «Ich komme aus der klassischen Musik und verstand das wohl zu wenig, aber ich fand es hochspannend. Und es kamen viele junge Leute, um die Werke und diese Performance zu sehen.»

Manchmal lotet der Kunstverein auch Grenzen aus. In der Ausstellung von Valentin Magaro und Werner Angst wurde das Motiv des Fräuli mit dem Leuli aus dem Frauenfelder Wappen bis an die Grenzen pornografischer Darstellungen interpretiert. Diese Werke wurden in einem hinteren Raum

gezeigt, davor gab es eine Triggerwarnung, wie Rita Wenger sagt. «Selbstverständlich haben dann alle Besucher auch diese Bilder angeschaut.»

### Mitglieder ermöglichen die Aktivitäten

Der Kunstverein finanziert seine Aktivitäten über verschiedene Quellen. Die wichtigste Quelle ist die Stadt Frauenfeld, die jährlich 25'000 Franken überweist. Damit kann annähernd die moderate Miete des Bernerhauses bezahlt werden. Vermieterin ist die Thurgauische Evangelische Landeskirche. Vom Kanton Thurgau bekam der Kunstverein diverse Male Beiträge aus dem Lotteriefonds, ein regelmässiger Financier der Aktivitäten ist der Kanton aber nicht. Noch nicht. Ab nächstem Jahr ist ein regelmässiger Beitrag im Rahmen einer Leistungsvereinbarung in Diskussion. «Wir hoffen und meinen, dass wir die entsprechenden Vorgaben erfüllen», sagt Rita Wenger.

Ab und zu fließen gewisse Beiträge von Gönnern in die Kasse, vorhersehbar ist das nicht. Idealisten sind auch die ehrenamtlich tätigen Vorstandsmitglieder und weiteren Macher aus dem Kreis des Kunstvereins selbst, sie stellen die Ausstellungen jeweils in Fronarbeit auf die Beine.

Die Beiträge der Mitglieder sind eine weitere Einnahmequelle. Die Mitgliederzahl des Kunstvereins ist in den letzten Jahren etwas geschwunden, immerhin 330 Personen helfen mit ihrem Obolus, die Aktivitäten zu tragen. Die Mitglieder sind eigentlich Gönner, sie bekommen aber auch eine Ge-

Anzeige

Konzert  
und  
Theater  
St. Gallen

MORD AUF  
SCHLOSS  
HAVERSHAM

DIESES  
STÜCK

GEHT

Komödie von  
Henry Lewis,  
Jonathan Sauer  
und Henry Shields

Grosses  
Haus  
ab 18.4.

SCHIES

konzertundtheater.ch



genleistung. Sie können unter anderem zu vergünstigten Bedingungen und vorrangig an Exkursionen teilnehmen, bei denen sie Einblicke erhalten, die der Öffentlichkeit oft verwehrt bleiben. Kürzlich ging es beispielsweise nach Herrliberg, wo Christoph Blocher persönlich eine Führung durch seine imposante Sammlung gab, hauptsächlich Werke von Schweizer Künstlern.

*«Die Werke sollen irgendwo stehen oder hängen und gezeigt werden.»*

#### Repräsentative Sammlung

Eine für den Thurgau repräsentative Sammlung an Kunstwerken ist auch beim Kunstverein Frauenfeld gewachsen. In den Anfängen war es üblich, den ausstellenden Künstlern ein Werk abzukaufen, das heutige Honorar gab es noch nicht. «In unserer Sammlung haben wir sehr viele Werke von Künstlern, die über die Jahre bei uns ausgestellt haben», sagt Rita Wenger. «Das sind zum Teil bekanntere Namen, aber auch weniger prominente. Die Sammlung zeigt durchaus, was in den letzten 65 Jahren in der Thurgauer Kunstszene passiert ist.»

Neben Werken, die der Kunstverein erwarb, umfasst die Sammlung auch Bilder aus Schenkungen. «Wir bekommen viele Angebote, auch von Erben von verstorbenen Künstlern», erklärt Rita Wenger. Der Kunstverein ist bei der Annahme von Schenkungen aber zurückhaltend: «Werke in der Sammlung zu lagern und zu konservieren ist aufwendig und kostspielig.» Der Kunstverein verfügt über Platz in einem klimatisierten Depot in Aadorf, das auch vom Thurgauer Kunstmuseum genutzt wird. «Davon profitieren wir.»

In den Pandemie-Jahren herrschte eine etwas gedrückte Stimmung im Kunstverein, die Mittel waren knapp. Deshalb wurde erwogen, Bilder aus der Sammlung zu verkaufen, insbesondere von Künstlern, die mehrfach vertreten sind. Es kam anders: «Wir haben aktuell sogar mehr Werke als 2020, es sind etwa 500.»

**Text:** Philipp Landmark  
**Bild:** Rebekka Grossgläuser

## China hat einen Plan

**Während Amerika just jene globale Ordnung zertrümmert, die seinen Status als Weltmacht gefestigt hatte, baut China unbeirrt an seiner Zukunft weiter.**



Viel unterscheidet China von Amerika. Etwas aber sticht heraus. China hat einen Plan oder – besser noch – eine langfristige Strategie. Amerika nicht. Die Folgen davon zeigen sich dieser Tage besonders klar.

Mit dem kopflosen Angriff auf den Iran haben die USA nicht nur die Lunte am Pulverfass Naher Osten gezündet, sondern auch langfristig für Unsicherheit gesorgt und die eigene Soft Power beschädigt. China hat sich im Gegensatz dazu seit mehr als drei Dekaden auf solch eine Situation vorbereitet. Auf eine Situation, in welcher Rohstoffe knapp werden respektive als Druckmittel oder gar als Waffen Einsatz finden.

War China nach dem zweiten Golfkrieg Anfang der Neunzigerjahre wegen seiner hohen Abhängigkeit von Erdöl noch äusserst verletzlich, sieht die Lage heute anders aus. Investitionen in Kohlekraftwerke, Atommeiler und erneuerbare Energiequellen haben die Abhängigkeit reduziert. Der Ausbau von Raffineriekapazität von Rohstoffen wie «Seltene Erden» und die Fokussierung auf Technologien wie Batterien, Elektroautos und Photovoltaikanlagen haben marktdominierende Stellungen geschaffen.

Verkürzt gesagt setzt China mit der Elektrifizierung auf die Zukunft, Amerika mit «Drill, baby, drill!» auf die Vergangenheit.

Derweil ist auch die wichtigste Bastion von Amerika unter Druck. Zwar liegen US-Unternehmen im Technologiebereich im Allgemeinen und in der Künstlichen Intelligenz im Speziellen noch an der Spitze – auch weil China die neuesten Chips verwehrt werden. Das wird sich aber bald ändern, denn unterdessen zählt kein Land mehr Forscherinnen und Forscher im Bereich von KI als China. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis sich das auch in den jüngsten KI-Modellen zeigt.

Will Amerika den Anschluss an die Zukunft nicht verpassen, braucht es spätestens jetzt einen Plan oder – besser noch – eine langfristige Strategie.

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



## Zwischen Nähe und Neuerfindung: Wohin steuert der Finanzplatz Ostschweiz?

Der Finanzplatz Ostschweiz steht unter Druck und zugleich vor neuen Chancen. Digitalisierung, Regulierung und verändertes Kundenverhalten fordern die Institute heraus, während gleichzeitig ihre traditionellen Stärken an Bedeutung gewinnen. Fünf Ostschweizer Bankenvertreter zeigen, wie sie die Zukunft einschätzen und welche Wege sie einschlagen wollen.

Für **Josef Montanari** von der Migros Bank liegt die Stärke der Region klar in ihrer Verwurzelung: «Der Bankenplatz Ostschweiz zeichnet sich durch eine starke Verankerung, eine hohe Kundennähe und eine solide Basis an KMU-Kunden aus.» Gleichzeitig werde die Wettbewerbsfähigkeit zunehmend davon abhängen, «digitale Innovationen zu integrieren und gleichzeitig die traditionellen Stärken zu bewahren». Gerade darin sieht er eine zentrale Chance: «Je digitaler der

Alltag wird, desto digitaler müssen auch die Banken werden – und gerade deshalb wird der persönliche Kontakt an Wert gewinnen.»

Auch **Ueli Manser** von der Appenzeller Kantonalbank beschreibt die Ausgangslage als stabil und bodenständig: «In der Ostschweiz hat es eine vernünftige Bankendichte mit schweizweit wettbewerbsfähigen, fachkompetenten Banken.» Für ihn liegt die Stärke gerade in der Überschaubarkeit und



Nähe. Die Kunden hätten eine «schöne, regionale Auswahl», und genau darin liege ein Vorteil, der sich nicht einfach kopieren lasse.

### *«Andere Regionen haben punkto Stärke und Wettbewerbsfähigkeit aufgeschlossen.»*

Thomas Koller von der Thurgauer Kantonalbank richtet den Blick stärker auf die wirtschaftliche Realität: «Gerade in anspruchsvollen Zeiten setzen wir auf einen stetigen Dialog mit den Unternehmen.» Die Nähe zur regionalen Wirtschaft

sei kein Schlagwort, sondern gelebte Praxis. «Unsere meist langjährigen Berater kennen das Geschäft und die Herausforderungen der Kundschaft gut und können sich auf Augenhöhe austauschen.» Diese Kontinuität schaffe Vertrauen – und damit Stabilität.

Für Marcel Helfenberger von Raiffeisen ist genau diese Bodenständigkeit ein entscheidender Faktor: «Wir sind vielleicht nicht der lauteste Finanzplatz, aber wir sind verlässlich und nah an der realen Wirtschaft.» Gerade in einem Umfeld, das zunehmend von globalen Dynamiken geprägt sei, werde diese Nähe zu einem Wettbewerbsvorteil. «Diese Bodenständigkeit wirkt manchmal unspektakulär, aber sie trägt – auch dann, wenn die Rahmenbedingungen anspruchsvoll sind.»

### *«Die Bank der Zukunft denkt nicht in Kanälen, sondern in Bedürfnissen.»*

Reto Calonder von Julius Bär ergänzt diese Perspektive mit einem Blick von aussen: «Der Bankenstandort Ostschweiz zeichnet sich durch einen ausgesprochen guten Ruf für qualitativ hochstehende Beratung aus.» Gleichzeitig habe sich das Umfeld verändert. «Andere Regionen in der Schweiz haben in den letzten Jahren punkto Stärke und Wettbewerbsfähigkeit aufgeschlossen.» Der Wettbewerb werde intensiver – und damit auch der Druck, sich weiterzuentwickeln.

#### **Digitalisierung trifft auf persönliche Beratung**

Ein zentrales Spannungsfeld zeigt sich in der Frage, wie stark Banken auf Digitalisierung setzen sollen. Für Montanari ist die Richtung klar: «Die Bank der Zukunft denkt nicht in Kanälen, sondern in Bedürfnissen.» Digitale Lösungen und persönliche Beratung seien kein Widerspruch, sondern müssten ineinandergreifen.

Auch Helfenberger betont diese Doppelstrategie: «Unsere Kunden wollen einfache digitale Lösungen für den Alltag. Gleichzeitig möchten sie bei wichtigen Lebensentscheidungen einen Menschen vor sich haben, der zuhört und versteht.» Entscheidend sei ein «nahtloses Zusammenspiel» – nicht ein Entweder-oder.

Für Koller steht fest, dass sich am Fundament nichts ändert: «Am grundlegenden Geschäftsmodell, das auf Nähe und Vertrauen basiert, wird sich auch in Zukunft nichts ändern.» Die Digitalisierung sei ein wichtiges Instrument, aber kein Ersatz für persönliche Beratung. Gerade bei komplexen Entscheidungen bleibe der direkte Austausch zentral.

Manser sieht die Entwicklung pragmatisch: «Aus unserer Sicht suchen die Kunden vermehrt regionale Angebote. Entsprechend müssen wir unser Geschäftsmodell nicht verändern.» Digitale Angebote würden gezielt ergänzt, ohne die persönliche Betreuung in den Hintergrund zu stellen.

Calonder hingegen spricht von einem tiefgreifenderen Wandel: «Diese Kräfte erfordern eine permanente Anpassung»



1



2



3

sung – weg von rein lokal geprägten, produktlastigen Ansätzen hin zu flexiblen, datengesteuerten und beratungsorientierten Modellen.» Für ihn ist klar, dass sich das Banking strukturell verändert.

*«Es geht nicht darum, alles zu digitalisieren, sondern das Richtige.»*

#### Chancen in Vorsorge, Anlagen und KMU-Geschäft

Einigkeit herrscht bei den Wachstumsfeldern. Der klassische Zinsmarkt bleibt wichtig, doch die Zukunft liegt zunehmend in Beratung, Anlagen und Vorsorge.

Marcel Helfenberger bringt es so auf den Punkt: «Viele Menschen merken, dass reine Sparformen nicht mehr reichen. Sie suchen Orientierung.» Genau hier liege die Chance der Banken, «verständliche Beratung, transparente Produkte und eine Begleitung anzubieten, die wirklich zur Lebenssituation passt».

Josef Montanari sieht zusätzlich Potenzial in einer «ganzheitlichen Finanzberatung, die Anlage- und Vorsorgethemen kombiniert». Gleichzeitig bleibe das Hypothekengeschäft eine tragende Säule, insbesondere im Zusammenspiel mit fundierter Beratung im Immobilienbereich.

Auch Thomas Koller will die TKB strategisch weiterentwickeln: «Unsere Ertragsstruktur wollen wir weiter diversifizieren und uns noch stärker zu einer Anlage- und Vorsorgebank entwickeln.» Angebote wie das Pensionszentrum zeigten, wohin die Reise gehe.

Ueli Manser verweist auf die solide Nachfrage in der Region: «Aufgrund des grossen Bedürfnisses an Finanzierungen sehen wir weiterhin grosse Wachstumschancen.» Gleichzeitig verzeichne die APPKB in der Anlageberatung und der Vermögensverwaltung eine starke Nachfrage aus der ganzen Ostschweiz.

Für Reto Calonder als Vertreter einer Privatbank steht das Vermögensgeschäft naturgemäss im Zentrum: «Neben

unserer Kernkompetenz im Anlagebereich beobachten wir eine steigende Nachfrage in Bereichen wie Nachfolgeplanung oder Vermögensübergabe.» Gerade in einer alternden Gesellschaft gewinne dieses Thema zusätzlich an Gewicht.

#### Zwischen Regulierung, Wettbewerb und Fachkräftemangel

Neben den Chancen benennen alle Gesprächspartner auch klare Herausforderungen. Der Margendruck, steigende regulatorische Anforderungen und der Wettbewerb durch neue Anbieter sind zentrale Themen.

Montanari spricht von «zunehmendem Wettbewerb durch FinTechs und internationale Player», während Manser festhält, dass die Regulierung «für eine kleine regionale Bank eine grosse Herausforderung darstellt».

Koller erweitert den Blick um wirtschaftliche Faktoren: «Ein Abschwung in der Eurozone oder eine unsichere weltwirtschaftliche Entwicklung stellen die Exportwirtschaft vor Herausforderungen – und damit auch einen Teil unserer Kundschaft.» Gleichzeitig werde es immer schwieriger, qualifizierte Mitarbeiter zu finden.

Helfenberger sieht die Herausforderung vor allem in der Geschwindigkeit des Wandels: «Wer in Zukunft erfolgreich sein will, muss Prozesse konsequent vereinfachen und digitale Möglichkeiten intelligent nutzen.» Es gehe nicht darum, alles zu digitalisieren, sondern das Richtige.

Calonder spricht von einer ganzen Reihe struktureller Treiber: «Konsolidierungsdruck, Digitalisierung, regulatorische Komplexität, Generationenwechsel und steigender Wettbewerb» würden den Finanzplatz nachhaltig verändern.

#### Die Zukunft bleibt regional verankert

Trotz aller Unterschiede in den Einschätzungen bleibt ein gemeinsamer Nenner bestehen: die Bedeutung der Regionalität. Helfenberger formuliert es so: «Diese Nähe schafft Vertrauen und ermöglicht pragmatische und schnelle Entscheidungen.» Koller ergänzt, dass Kunden «Verlässlichkeit und einen kompetenten Ansprechpartner» schätzen.

Montanari sieht die Filiale der Zukunft als «hybrides Beratungszentrum», während Calonder betont, dass Kundennähe heute vor allem «authentische Beziehung und spezialisierte



4



5

- 1 Josef Montanari**, Leiter Private Kunden Region Ostschweiz Migros Bank
- 2 Ueli Manser**, Direktor Appenzeller Kantonalbank
- 3 Thomas Koller**, Vorsitzender der Geschäftsleitung Thurgauer Kantonalbank
- 4 Marcel Helfenberger**, Präsident des St.Galler Verbands der Raiffeisenbanken
- 5 Reto Calonder**, Filialleiter Julius Bär St.Gallen

Beratung» bedeute. Und Manser bringt es direkt auf den Punkt: «Schuster, bleib bei deinen Leisten.» Für ihn bleibt entscheidend, «für die regionalen Kunden ein verlässlicher Partner zu sein».

Gerade in dieser Kombination aus Nähe, Vertrauen und Anpassungsfähigkeit liegt die eigentliche Stärke des Banken-

platzes Ostschweiz. Er wird sich weiterentwickeln müssen. Doch vieles spricht dafür, dass er dies aus einer Position der Stabilität heraus tun kann.

**Text:** Stephan Ziegler

**Bild:** Rebekka Grossglauser, unsplash, zVg

Anzeige



© LIECHTENSTEIN - The Princely Collections, Vaduz-Vienna

## Investieren Sie klug, schlafen Sie ruhig

Vorausschauend  
seit Generationen

Nutzen Sie auch für sich das Know-how, das die LGT über Jahrzehnte im Investment Management für das Fürstenhaus von Liechtenstein aufgebaut hat. Wir denken vernetzt und langfristig – und stellen für Sie ein individuell abgestimmtes Portfolio zusammen. Diversifiziert, risikoeffizient und mit einem systematischen Anlageansatz aktiv gemanagt. [lgt.com/ch](http://lgt.com/ch)



Private  
Banking



Ich will eine Bank,  
die mitzieht.

Willkommen als  
Unternehmer bei der LLB.

llb.ch

llb<sup>1861</sup>

# Marktdaten optimiert, Effizienz gesteigert

Die Information Performance AG zeigt mit einem aktuellen Business Case, wie Finanzinstitute ihre Marktdatenkosten radikal optimieren und gleichzeitig Transparenz, Effizienz und Compliance auf ein neues Niveau heben können. Einsparungen im Millionenbereich sind dabei keine Ausnahme, sondern das Resultat eines systematischen Ansatzes.

Die Information Performance AG hat in einem aktuellen Projekt eindrücklich aufgezeigt, welches Potenzial in der Optimierung von Marktdaten steckt. Das unabhängige, inhabergeführte Unternehmen mit Sitz in Frauenfeld und Büro in St.Gallen unterstützt seit über 20 Jahren Finanzinstitute im deutschsprachigen Raum in den Bereichen Marktdaten und Finanzapplikationen. Rund 100 Institute zählen heute zu seinen Kunden.

*«Die Ergebnisse übertrafen die Erwartungen deutlich.»*

## Zentral, aber teuer

Marktdaten gehören zu den zentralen Ressourcen im Banking, sind jedoch gleichzeitig ein erheblicher Kostenfaktor. Steigende Anbieterpreise, komplexe Lizenzstrukturen und zunehmende regulatorische Anforderungen führen zu wachsendem Kostendruck. Gleichzeitig fehlt es in vielen Organisationen an Transparenz über bestehende Verträge, Nutzung und tatsächlichen Bedarf.

Vor dieser Ausgangslage stand auch eine Bank im deutschsprachigen Raum. Historisch gewachsene Strukturen, kombiniert mit personellen Veränderungen im internen Marktdatenmanagement, erschwerten den Überblick und führten zu ineffizienten Kostenstrukturen. Das Institut entschied sich deshalb, sein Marktdatenmanagement grundlegend zu überprüfen.

Im Rahmen eines strukturierten Evaluationsprozesses fiel der Entscheid zugunsten einer externen Lösung mit Information Performance. Ausschlaggebend waren insbesondere die ausgewiesene Benchmark-Expertise, ein überzeugender Business Case sowie der nachhaltige, langfristig ausgerichtete Ansatz.

## Kosten und Nutzen in Einklang bringen

In der Folge wurde ein umfassendes Optimierungsprojekt gestartet. Sämtliche Marktdatenpositionen wurden systematisch analysiert, verglichen und neu bewertet. Dabei lag der Fokus nicht auf pauschalen Einsparungen, sondern auf einer bedarfsgerechten Nutzung. Lizenzmodelle wurden gezielt angepasst, unnötige Kosten reduziert und gleichzeitig Compliance-Risiken minimiert.



Autorin Giulia Wäger ist bei der Information Performance AG für Marketing, Sales und Accountmanagement verantwortlich.

Parallel dazu wurde ein strukturierter Betriebsprozess aufgebaut, der eine transparente Steuerung, effiziente Beschaffung und kontinuierliche Optimierung der Marktdaten sicherstellt. Damit wurde eine nachhaltige Grundlage geschaffen, um Kosten und Nutzen langfristig in Einklang zu bringen.

Die Ergebnisse übertrafen die Erwartungen deutlich. Das Projekt führte zu jährlich wiederkehrenden Einsparungen im mehrfachen Millionenbereich sowie zu zusätzlichen einmaligen Kosteneffekten. Gleichzeitig konnten die Transparenz signifikant erhöht, Prozesse professionalisiert und Risiken reduziert werden.

Der Business Case zeigt, welches Potenzial in einem professionellen Marktdatenmanagement liegt. Gerade in einem zunehmend anspruchsvollen Marktumfeld wird die Fähigkeit, Kosten gezielt zu steuern und gleichzeitig regulatorische Anforderungen zu erfüllen, zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Finanzinstitute.

**Text:** Giulia Wäger  
**Bild:** zVg

# Lockt im Private Banking das grosse Geschäft?

Sinkende Zinsen, volatile Märkte und wachsender Wettbewerbsdruck verändern das Geschäftsmodell der Banken spürbar. Weil das klassische Zinsgeschäft wegen der Niedrigzinsen an Bedeutung verloren hat, setzen viele Institute verstärkt auf das margenträchtige Private Banking. Welche Rolle spielt diese Verschiebung und wie nachhaltig ist sie? Professor Pascal Egloff, Leiter Kompetenzzentrum Banking und Finance an der OST, kennt die Antworten.

## **Pascal Egloff, viele Banken setzen aktuell verstärkt auf Private Banking. Ist das eine direkte Folge der veränderten Zinssituation?**

Der Trend zeigt sich bereits seit einigen Jahren. Das tiefere Zinsumfeld mit wenigen Ausnahmen seit mehreren Jahren spielte dabei sicher eine Rolle. Es ist jedoch nicht der einzige Faktor: Viele Banken sehen auch ganz grundsätzlich die Möglichkeit für Cross-Selling und möchten stärker von wiederkehrenden Beratungs- und Kommissionserträgen profitieren. Sie versuchen aber auch ganz allgemein, ihr Geschäftsmodell auf mehrere Standbeine zu stützen, um sich insbesondere weniger abhängig vom Zinsgeschäft zu machen.

## **Inwiefern verschob das Ende der Negativzinsphase das Geschäftsmodell der Banken in Richtung Private Banking?**

Die Zinswende hat das klassische Zinsgeschäft zwar vorübergehend entlastet, den strategischen Ausbau des Private Bankings aber kaum infrage gestellt. Dafür war die Phase höherer Zinsen wohl auch zu kurz. Entscheidend ist, dass Banken heute breiter über ihren Ertragsmix nachdenken und weniger abhängig vom Zinsumfeld sein wollen. Man darf auch nicht vergessen: Der Ausbau des Private Bankings ist kein kurzfristiger Schalter, sondern ein mehrjähriger Aufbau von Teams, Prozessen und Kundenbeziehungen.

*«Viele Banken erschliessen verstärkt vermögende Privatkunden unterhalb des klassischen Private Bankings.»*

## **Wo liegen die konkreten Ertragspotenziale im Private Banking im Vergleich zum klassischen Zinsgeschäft?**

Das eine hat nicht per se höhere oder tiefere Potenziale. Beide Bereiche des Bankgeschäfts sind sehr umkämpft. Das zinstragende Volumen im Bankgeschäft hat sich seit 2000 mehr

als verdoppelt, der Bruttozinsenerfolg tendierte aber seitlich. Auf der anderen Seite hat sich auch das Anlagegeschäft, das klassisch einen Grossteil des Private Bankings ausmacht, stark verändert. Seit 2000 haben sich die Wertschriftenbestände in Kundendepots mehr als verdoppelt, während sich der Kommissionserfolg langfristig nur begrenzt nach oben bewegt hat. Das zeigt, wie stark der Wettbewerb und der Margendruck auch im Anlagegeschäft zugenommen haben. Für die Kunden ist das natürlich ein gutes Zeichen, für die Banken eine Herausforderung.

## **Besteht die Gefahr, dass Banken das Private Banking als «Ersatzgeschäft» überstrapazieren?**

Es gibt auch nur eine beschränkte Anzahl Kunden für das Private Banking. Ich würde daher davon ausgehen, dass sich irgendwann eine Sättigung am Markt zeigt. Auf der anderen Seite gibt es auch immer noch Kunden, die theoretisch im Private Banking betreut werden könnten oder sollten, dies aber noch nicht sind. Die Gründe dafür sind sehr divers und liegen nicht nur bei den Banken. Die Knappheit betrifft zudem nicht nur geeignete Kunden, sondern auch qualifizierte Berater. Der Markt dafür ist ebenfalls stark umkämpft.

## **Welche Rolle spielt die Vermögensentwicklung der Kunden im aktuellen Zinsumfeld für den Erfolg des Private Bankings?**

Eine grosse. Die totalen Vermögenswerte haben sich in den letzten 25 Jahren nicht nur durch reine Neugelder mehr als verdoppelt, sondern auch durch die positive Marktentwicklung. Wir sprechen hier von einer relativ langen, relativ stabilen Aufwärtsbewegung. Auch hierfür gibt es viele Gründe. Im grösseren historischen Kontext gesehen gab es jedoch auch zahlreiche gegenteilige Beispiele. Es wird interessant sein zu sehen, wie sich der Markt beziehungsweise die Kunden dann verhalten.

## **Historisch gesehen war Private Banking insbesondere den grossen Instituten und den Privatbanken vorbehalten.**

Genau, die Kantonalbanken, Regionalbanken und Raiffeisenbanken sind eher neu in diesem Geschäft. Bezogen auf das

Pascal Egloff:

## **Breiter diversifizieren.**





# Julius Bär

YOUR WEALTH MANAGER

## Exzellenz in Wealth Management trifft Sie in St. Gallen

Von der Vermögensplanung und Umsiedlungsexpertise bis hin zu massgeschneiderten, grenzüberschreitenden Lösungen: Das Team der Julius Bär in St. Gallen begleitet seit 2008 international vernetzte Kunden in der Ostschweiz.

**Unsere Geschichte prägt unsere Zukunft.  
Und diese Zukunft beginnt heute.**



Bahnhofstrasse 7, 9000 St. Gallen  
+41 (0) 58 888 3256

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

Zinsumfeld profitieren alle Institute, aber nicht im gleichen Teil des Marktes. Grosse Institute haben Vorteile bei internationalen und komplexen Mandaten. Regionalbanken profitieren dort, wo sie bestehende Kundenbeziehungen, Nähe und Vertrauen in ein breiteres Anlage- und Beratungsgeschäft überführen können. Dieser Prozess ist jedoch nicht zu unterschätzen und geht oft mit einem grossen Beratungsaufwand einher. Hinzu kommen die unabhängigen Vermögensverwalter: Auch sie bewegen sich im Private-Banking-Umfeld und kämpfen um die gleichen Vermögenswerte.

**Wie verändert sich die Kundenstruktur im Private Banking, wird die Schwelle für «vermögende Kunden» zunehmend gesenkt?**

Davon ist in einem gewissen Mass auszugehen. Die Definition von Private-Banking-Kunden ist je nach Bank sehr unterschiedlich. Viele Banken erschliessen verstärkt vermögende Privatkunden unterhalb des klassischen Private Bankings. Für das eigentliche klassische Private Banking mit sehr intensiver und umfassender Betreuung bleibt die Eintrittsschwelle aber weiterhin relativ hoch.

**Und welche Risiken gehen Banken ein, wenn sie ihre Strategie stärker auf Private Banking ausrichten?**

Ich finde es grundsätzlich eine sinnvolle strategische Ergänzung des Geschäftsmodells. Sie erhöht aber auch die Abhängigkeit von Börsenentwicklung, Kundenvertrauen und qualifiziertem Personal. Zudem steigen Compliance-, Beratungs- und Reputationsrisiken. Private Banking diversifiziert also das Geschäftsmodell, ersetzt aber keine robuste Kosten- und Risikosteuerung.

**Ist dieser Trend strukturell oder nur eine temporäre Reaktion auf das aktuelle Zinsumfeld?**

Ich glaube, dass es ein struktureller Trend ist. Interessant wird es, wenn die Märkte einmal längere Zeit seitlich oder abwärts verlaufen.

*«Private Banking diversifiziert das Geschäftsmodell, ersetzt aber keine robuste Kosten- und Risikosteuerung.»*

**Besteht die Gefahr, dass Banken im Wettbewerb um vermögende Kunden ihre Margen im Private Banking selbst unter Druck setzen?**

Ja, aber das ist auch richtig so. Banking und auch Private Banking soll nicht anders vom Wettbewerb geprägt sein als andere Branchen. Im Endeffekt profitieren die Kunden von besseren Services und oder kostengünstigeren Angeboten.

**Wird sich das Private Banking langfristig zu einem Massenmarkt entwickeln oder bleibt es ein exklusives Geschäft für wenige?**

Das Anlagegeschäft wird immer massentauglicher. Einzelne Private-Banking-Services können dann wahrscheinlich auch



immer mehr Personen in der Breite ermöglicht werden. Einige Beratungsangebote werden jedoch der vermögendsten Kundschaft vorbehalten bleiben, da der individuelle Aufwand bestehen bleibt. Selbstverständlich kann man auch hier das Thema Künstliche Intelligenz einbeziehen und diese Aussage hinterfragen. Zumindest in der kurzen bis mittleren Frist glaube ich jedoch nicht, dass die persönliche Beratung ersetzt wird. Insbesondere im Private Banking zählt diese weiterhin zu den zentralen Erfolgsfaktoren.

**Wie wird sich das Verhältnis zwischen Zinsgeschäft und Private Banking in den kommenden fünf bis zehn Jahren entwickeln?**

Die Geschichte des Bankings zeigt, dass sich grundlegende Geschäftsmodelle nur langsam verändern. Das Zinsgeschäft wird deshalb auch in den kommenden Jahren für viele Institute zentral bleiben. Gleichzeitig gewinnt das Private Banking strategisch weiter an Bedeutung, nicht zuletzt, weil Banken ihre Erträge breiter diversifizieren wollen. Durch Automatisierung und höhere Effizienz sinken in gewissen Bereichen die Kosten, während im gehobenen Beratungsgeschäft die persönliche Betreuung ein entscheidender Faktor bleibt. Ich erwarte deshalb keine Verdrängung des Zinsgeschäfts, sondern eher eine Verschiebung der Gewichte zugunsten eines breiter abgestützten Geschäftsmodells. Und ganz ehrlich: Wenn man die Entwicklung des Bankings über zehn Jahre wirklich präzise voraussagen könnte, dann würde man vermutlich nicht Interviews geben, sondern sehr entspannt von den eigenen Anlageerträgen leben.

**Text:** Stephan Ziegler  
**Bild:** Rebekka Grossglauser



## Verlässlichkeit als Erfolgsfaktor

Die Ostschweizer Wirtschaft ist geprägt von Innovationskraft, einem breit abgestützten KMU-Sektor und einer ausgeprägten Exportorientierung. In diesem anspruchsvollen Marktumfeld kommt der Wahl des richtigen Finanzpartners eine zentrale Bedeutung zu. Mit einem stark aufgestellten, lokal verankerten Team unterstreicht die Migros Bank im Firmenkundengeschäft ihren Anspruch, der Baubranche und dem KMU-Sektor in der Region ein verlässlicher Finanzierungspartner zu sein.



Die Migros Bank positioniert sich als verlässlicher Partner für Unternehmen in der Ostschweiz

Viele Betriebe bewegen sich derzeit in einem herausfordernden Umfeld. Zinsschwankungen, fragile Lieferketten und steigende Kosten infolge der Inflation treffen auf geopolitische Unsicherheiten. Diese Faktoren verlangen den Unternehmen viel ab. Gerade unter solchen Bedingungen zeigt sich der Wert eines stabilen Partners: Die Migros Bank baut auf eine langfristige Perspektive und eine risikobewusste Geschäftspolitik. Im Zentrum steht der nachhaltige Nutzen für den Kunden. Diese Haltung prägt eine Zusammenarbeit, die auf Vertrauen und Kontinuität ausgerichtet ist und die Bank für viele Unternehmen zu einer verlässlichen Grösse macht.

**Stabilität in einem anspruchsvollen Umfeld**

Die Entwicklung des Wirtschaftsraums Ostschweiz verlangt nach fundiertem Marktverständnis und einer stabilen Liquiditätsversorgung. Die Nachfrage nach Wohn- und Gewerbecomplexen bleibt hoch und dürfte dies auch weiterhin bleiben. Gleichzeitig verändert sich das Umfeld laufend. Gesamtwirt-

schaftliche Entwicklungen und regulatorische Anforderungen haben die Rahmenbedingungen im Schweizer Finanzierungsmarkt in den letzten Jahren spürbar verschoben.

In diesem Umfeld, in dem einzelne Marktteilnehmer ihre Kreditvergabe restriktiver gestalten, positioniert sich die Migros Bank bewusst mit einer langfristig ausgerichteten Kreditpolitik. Ziel ist es, der regionalen Wirtschaft und insbesondere der Bau- und Immobilienbranche die notwendige Stabilität für verlässliche Planungsgrundlagen zu bieten. Diese Haltung schafft Perspektiven und stärkt die Entwicklung der Region.

**Regionale Verankerung als Schlüssel**

Obwohl die Migros Bank schweizweit tätig ist, bildet die regionale Verankerung das Fundament der Kundenbetreuung. Die Nähe zu den Unternehmen bleibt ein entscheidender Faktor. Der eigentliche Erfolgsfaktor im Firmenkundengeschäft sind die Mitarbeitenden vor Ort. In der Ostschweiz steht den Unternehmen ein eingespieltes Team von Spezialisten zur Verfügung, das Beratungskompetenz mit regionalem Know-how verbindet.

Diese Ausrichtung spiegelt sich auch in der Unternehmenskultur. Die Migros Bank verzichtet bewusst auf eine bonusgetriebene Steuerung und setzt stattdessen auf Eigenverantwortung, kritisches Mitdenken und bodenständiges Handeln. Kurze Entscheidungswege unterstützen diese Arbeitsweise und ermöglichen es, schnell und fundiert zu reagieren. Für die Baubranche, die Industrie und das Gewerbe entsteht daraus ein verlässliches Umfeld für Finanzierungsentscheide.

**Kontinuität und Kompetenz im Fokus**

Ein zentraler Bestandteil ist die personelle Kontinuität. Berater, die die regionalen Gegebenheiten, branchenspezifischen Entwicklungen und unternehmerischen Herausforderungen im Detail kennen, schaffen einen echten Mehrwert. Gerade in einem wettbewerbsintensiven Umfeld ist dieses Verständnis entscheidend, um tragfähige und massgeschneiderte Lösungen zu entwickeln.

Um den unterschiedlichen Anforderungen der Unternehmen gerecht zu werden, setzt die Migros Bank auf eine enge Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Im Vordergrund steht eine ganzheitliche Finanzberatung, die über standardisierte Produkte hinausgeht. Zum Leistungsangebot gehören unter anderem Grundpfandfinanzierungen und Baukredite für anspruchsvolle Projekte sowie klassische Hypotheken.

**Ganzheitliche Lösungen für den Mittelstand**

Ein zusätzlicher Schwerpunkt liegt auf der Begleitung von Transformationsprozessen. Dazu zählt insbesondere die energetische Sanierung von Bestandsliegenschaften, die für viele Unternehmen an Bedeutung gewinnt. Gerade in diesem Bereich ist ein Partner gefragt, der sowohl die wirtschaftlichen als auch die regulatorischen Rahmenbedingungen versteht.

Das Baugewerbe und die regionalen KMU schätzen einen Finanzierungspartner, der ihre Situation kennt und langfristig denkt. Die Migros Bank positioniert sich in diesem Umfeld als verlässlicher, nahbarer und kritisch mitdenkender Partner für Unternehmen in der Ostschweiz.

[migrosbank.ch/firmen](https://migrosbank.ch/firmen)

# Fintechs: Weniger Glamour, mehr Substanz

Die grosse Boomphase ist vorbei, doch die Branche bleibt in Bewegung. Die aktuelle IFZ-Fintechstudie zeigt eine Verschiebung hin zu mehr Reife, weniger Neugründungen und neuen technologischen Schwerpunkten. Ein Beispiel aus St.Gallen macht diese Entwicklung konkret sichtbar.

Andrea Barbon, Assistentenprofessor am Center for Financial Services Innovation der Universität St.Gallen.

Die Übernahme des St.Galler Fintechs Kaspar& durch die Liberty Vorsorge AG steht exemplarisch für die aktuelle Entwicklung der Branche. Was vor wenigen Jahren noch als klassisches Start-up mit Endkundenfokus gestartet ist, wird heute Teil einer grösseren Plattformstrategie. Kaspar& hatte sich ursprünglich mit einer eigenen Anlage-App im Retailmarkt positioniert, stiess dort jedoch schnell an Grenzen. Hohe Kosten und fehlende Skalierung führten zu einem Strategiewechsel hin zu B2B-Lösungen. Mit der Integration in Liberty wird dieser Weg konsequent weitergeführt: Die Technologie bleibt bestehen, das Geschäftsmodell verändert sich.

### Vom Boom zur Reifephase

Diese Entwicklung passt exakt zu den Befunden der aktuellen IFZ-Fintechstudie. Nach Jahren mit starkem Wachstum zeigt sich eine deutliche Abkühlung der Dynamik. Die Zahl der Neugründungen geht zurück, gleichzeitig nimmt die Zahl der Übernahmen und Marktvereinigungen zu. Der Markt wird selektiver, weniger experimentell und stärker von wirtschaftlichen Realitäten geprägt.

Für Andrea Barbon, Assistenzprofessor am Center for Financial Services Innovation der Universität St.Gallen, ist diese Entwicklung wenig überraschend. «In gewisser Weise ist die anfängliche Boomphase vorbei. Die zugrunde liegenden Fundamentaldaten bleiben jedoch stark, und das Wachstum wird auch über den anfänglichen Hype hinaus anhalten», erklärt er.

Die aktuelle Phase sei weniger als Krise zu verstehen, sondern vielmehr als Übergang in eine reifere Marktstruktur. «Ich sehe darin vor allem einen natürlichen Reifeprozess. Grössere Unternehmen sind zunehmend daran interessiert, etablierte Fintechs zu übernehmen – insbesondere wegen ihrer Technologie, ihres geistigen Eigentums und ihrer Kundenbasis», so Barbon.

*«Das Wachstum wird über den anfänglichen Hype hinaus anhalten.»*

### Übernahmen verändern die Dynamik

Gerade Übernahmen wie jene von Kaspar& verdeutlichen, wie sich die Innovationslogik verändert. Während Fintechs früher oft als direkte Herausforderer etablierter Banken auftraten, werden sie heute zunehmend in bestehende Strukturen integriert. Innovation entsteht nicht mehr nur ausserhalb des Systems, sondern wird gezielt eingekauft und skaliert.

Das hat auch Auswirkungen auf die Dynamik im Markt. «Diese Entwicklung ist typisch für eine reifende Branche. Integration kann unabhängige Experimente teilweise verlangsamen, ermöglicht aber gleichzeitig Skalierung und eine breitere Umsetzung von Innovationen», sagt Barbon.

Der Wettbewerb verschiebt sich damit. Statt vieler kleiner Anbieter mit ähnlichen Ideen dominieren zunehmend grössere Plattformen, die gezielt Technologien bündeln und weiterentwickeln.



## KOSTENLOSE SEMINARE FÜR MEHR FINANZWISSEN

Profitieren Sie vom Fachwissen unserer Expertinnen und Experten. Sie erhalten hilfreiche Tipps während 90 Minuten. Die Seminare finden in kleinen Gruppen im ganzen Kanton oder online statt.

### SEMINARE FÜR PRIVATE

#### Fit für Anlagen

Das 1×1 des Anlegens kennenlernen

#### Anlegen mit Fonds

Funktionsweise, Auswahl, Vor- und Nachteile

#### NEU: Pensionskassengelder anlegen

Clever investieren und Ruhestand absichern

#### Sinnvoll sanieren

Praxistipps zum Kosten- und Energiesparen

#### Online-Sicherheit

Sicher im Internet bewegen

#### Praktische Steuertipps

Steuern sparen und optimieren

### SEMINARE FÜR SCHULEN & SCHÜLER

#### Money-Minds

Budget, Wertschriftenanlage und Vorsorge

### SEMINARE FÜR KMU

#### Gründung

Von der Idee zum Geschäftserfolg

#### Finanzierung Landwirtschaft

Möglichkeiten verständlich erklärt

#### Nachfolgeregelung

Nachfolgeprozess, Übernahmefinanzierung

### SEMINARE TKB PENSIONSZENTRUM

#### Ehe- und Erbrecht

Nachlass geregelt ohne Erbstreitigkeiten

#### Gut vorbereitet in Pension

Rente vs. Kapital, Steueroptimierung, Vermögensaufbau

Melden Sie sich jetzt an – wir freuen uns auf Sie!  
[tkb.ch/seminar](http://tkb.ch/seminar)



### B2B statt Disruption

Parallel dazu verändert sich auch das Geschäftsmodell vieler Fintechs. Die Studie zeigt, dass der Fokus zunehmend auf B2B-Anwendungen liegt. Viele Fintechs entwickeln Technologien für Banken und Finanzdienstleister, während andere weiterhin direkt mit etablierten Anbietern konkurrieren.

Kaspar& ist auch hier ein typisches Beispiel. Der Rückzug aus dem Endkundengeschäft zugunsten von Partnerschaften zeigt, wie schwierig es ist, sich im Retailmarkt nachhaltig zu behaupten. Gleichzeitig eröffnet die Zusammenarbeit mit etablierten Anbietern neue Skalierungsmöglichkeiten.

Trotzdem sieht Barbon keine vollständige Abkehr von der ursprünglichen Disruptionsidee. «Das mag für einige Fintechs zutreffen, aber viele andere verfolgen weiterhin das Ziel, etablierte Finanzinstitute herauszufordern. Kooperation und Disruption werden auch künftig nebeneinander bestehen.»

### Weniger Kapital, mehr Disziplin

Ein weiterer zentraler Faktor ist die Finanzierung. Venture-Capital-Investitionen sind rückläufig, was sich direkt auf die Innovationsdynamik auswirkt. Neue Geschäftsmodelle entstehen vorsichtiger, Investoren verlangen klarere Perspektiven auf Profitabilität.

*«Kooperation und Disruption werden auch künftig nebeneinander bestehen.»*

Für Barbon ist auch das Teil der Normalisierung: «Sollte der Rückgang bei Venture Capital anhalten, werden Fintechs stärker auf alternative, oft konservativere Finanzierungsquellen angewiesen sein. Das könnte zu mehr Disziplin führen, aber möglicherweise auch das Ausmass an Experimentierfreude und Innovation verringern.»



Gleichzeitig betont er, dass sich diese Entwicklung jederzeit wieder drehen kann, insbesondere durch neue technologische Impulse.

*«Neue technologische Möglichkeiten senken weiterhin die Eintrittsbarrieren.»*

### Neue Dynamik durch künstliche Intelligenz

Genau hier setzt die nächste Entwicklungsphase an. Die IFZ-Studie zeigt eine klare Verschiebung hin zu datengetriebenen Anwendungen und künstlicher Intelligenz. AI ist inzwischen die grösste Technologie-Kategorie im Fintech-Bereich.

Barbon sieht darin grosses Potenzial: «AI ist eine leistungsstarke Allzwecktechnologie, die besonders gut für finanzielle Anwendungen geeignet ist. Ich sehe daher grosses Potenzial für eine neue, durch AI getriebene Fintech-Welle.»

Diese neue Welle könnte bestehende Geschäftsmodelle weiterentwickeln, aber auch neue Marktteilnehmer hervorbringen. Gleichzeitig entstehen durch neue technologische Möglichkeiten weiterhin Chancen für neue Anbieter. «Neue technologische Möglichkeiten, insbesondere im Bereich AI, senken weiterhin die Eintrittsbarrieren und schaffen laufend neue Chancen für Markteintritte», so Barbon.

### Rolle der Regionen

Geografisch bleibt die Branche stark konzentriert. Zentren wie Zürich und Zug dominieren weiterhin das Geschehen. Dennoch gibt es auch für andere Regionen Chancen.

«Zürich und Zug werden voraussichtlich dominante Zentren bleiben. Dennoch können kleinere Regionen eine wichtige Rolle spielen, etwa durch Spezialisierung auf Nischen oder durch die Nutzung akademischer und regionaler Stärken», sagt Barbon.

Die Ostschweiz mit der Universität St.Gallen und Spin-offs wie Kaspar& zeigt, dass solche Nischen funktionieren können, auch wenn sie im Gesamtmarkt eine kleinere Rolle spielen.

### Konsolidierung und neue Chancen

Die zentrale Frage bleibt: Ist der Fintech-Boom vorbei? Die Antwort fällt differenziert aus. Die Phase ungebremsten Wachstums und hoher Erwartungen ist klar vorbei. An ihre Stelle tritt ein Markt, der stärker von Effizienz, Skalierung und Integration geprägt ist.

Gleichzeitig entstehen neue Impulse, insbesondere durch künstliche Intelligenz und datenbasierte Geschäftsmodelle. Für Barbon ist deshalb klar: «Wir sehen wahrscheinlich beides: eine Konsolidierung der ersten Fintech-Generation und gleichzeitig das Entstehen einer neuen Welle AI-getriebener Anbieter.» Der Boom ist damit nicht verschwunden, er hat sich nur verändert.

Andrea Barbon:  
Fintechs werden selektiver.

**Text:** Patrick Stämpfli  
**Bild:** Philipp Baer



Über 1600 Aktionärinnen und Aktionäre vertrauen der Clientis Bank Oberuzwil. Eindrücklich sichtbar an der 151. Generalversammlung vom 20. März 2026.

# Clientis Bank Oberuzwil baut physische Beratung aus

Immer mehr Banken reduzieren ihre Filialnetze, bauen Schalter ab und verlagern Kundenkontakte in digitale Kanäle. Die Clientis Bank Oberuzwil geht bewusst den entgegengesetzten Weg und investiert gezielt in ihre physische Präsenz vor Ort. Ein strategischer Entscheid.

Der Strukturwandel im Bankgeschäft ist unübersehbar. In der ganzen Schweiz bauen Banken ihre Schalter zurück, reduzieren Filialnetze und verlagern Dienstleistungen konsequent in digitale Kanäle. Die Gründe liegen auf der Hand: Steigender Kostendruck, demografischer Wandel und technologische Fortschritte fördern Self-Service-Lösungen wie E-Banking, Mobile Banking sowie Bancomaten. Viele Standardgeschäfte lassen sich heute schnell und effizient digital abwickeln – unabhängig von Öffnungszeiten und Ort.

Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass insbesondere bei komplexeren Finanzfragen die Nachfrage nach persönlicher Beratung bestehen bleibt. Die Clientis Bank Oberuzwil setzt genau hier an und investiert gezielt in den Ausbau ihrer Beratungskapazitäten. Mehr Kundenberaterinnen und -berater, zusätzliche Beratungszimmer und bewusst eingeplante Kundenzeit. Auch Beratungen zu Basisdienstleistungen in der Kundenhalle werden nach wie vor sehr geschätzt, weshalb die Clientis Bank Oberuzwil diesen Service auch in Zukunft weiterführt.

## Kein Widerspruch

Die Nähe steht für die Regionalbank nicht im Widerspruch mit der Digitalisierung, sondern ist deckungsgleich mit der Historie und den Bedürfnissen der Kundschaft. Dieses Bedürfnis nach persönlicher Betreuung ist nach wie vor deutlich spürbar – und der anhaltende Erfolg gibt dieser Ausrichtung recht. Gleichzeitig bleibt die Bank technologisch am Puls der Zeit. Mit der Lancierung des neuen E-Bankings und Mobile Bankings im Juni 2026 werden digitale Dienstleistungen gezielt

weiterentwickelt. Die Strategie ist klar: die Clientis Bank Oberuzwil verbindet persönliche Nähe vor Ort mit einem umfassenden digitalen Angebot – abgestimmt auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden.

*«Für uns steht der persönliche Kontakt seit jeher im Fokus. Unsere Kundinnen und Kunden schätzen eine direkte Ansprechperson, die sich Zeit für ihre Anliegen nimmt und sie individuell begleitet. Gleichzeitig entwickeln wir unsere digitalen Angebote gezielt weiter. So bleiben wir auch in Zukunft eine verlässliche Partnerin in der Region.»*

Andreas Mäder,  
Vorsitzender der Geschäftsleitung



Die **Clientis Bank Oberuzwil** ist eine 1874 gegründete Schweizer Regionalbank und seit 2008 Teil der Clientis Gruppe. Per Ende 2025 zählte die Bank 1603 Aktionärinnen und Aktionäre und wies eine Bilanzsumme von CHF 1032 Mio. auf, womit die Milliarden-Grenze erstmals überschritten wurde. Ihr Fokus liegt auf dem Hypothekar- und Anlagegeschäft für Privatpersonen und KMU. Mit Standorten in Oberuzwil und Uzwil sowie 35 Mitarbeitenden ist die Clientis Bank Oberuzwil stark in der Region verankert.

# Vom Tierpark zum Motor für Artenschutz

Als «Tierli Walter» begonnen, hat sich der Familienbetrieb in dritter Generation zu einer professionell geführten Institution für Artenschutz, Bildung und Erlebnis entwickelt. Mit ambitionierten Projekten wie der «Höhle der lebenden Lichter» sowie einem langfristigen Masterplan steht der Walter Zoo vor einem weiteren Entwicklungsschritt. Tierärztin Karin Federer führt das Gossauer Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Tierwohl, wissenschaftlichem Anspruch und wirtschaftlicher Realität.

**Karin Federer, der Walter Zoo hat sich vom «Tierli Walter» zu einem modernen, wissenschaftlich geführten Zoo entwickelt. Wie gelingt es Ihnen, diese Herkunft mit den heutigen Anforderungen an Artenschutz und Professionalität zu verbinden?**

Unsere Herkunft ist kein Widerspruch, sondern unsere Stärke. Der «Tierli Walter» steht für Nähe, Emotion und eine tiefe Beziehung zwischen Mensch und Tier – das ist bis heute ein zentraler Wert. Gleichzeitig haben sich die Anforderungen massiv verändert: Heute arbeiten wir wissenschaftsbasiert, vernetzt und mit einem klaren Auftrag im Artenschutz. Die Verbindung gelingt, indem wir beides ernst nehmen: das Herz und die Haltung von früher sowie die Professionalität und Verantwortung von heute.

**Sie führen den Zoo in dritter Generation. Welche Werte aus der Vergangenheit tragen Sie weiter und wo haben Sie vielleicht Brüche vorgenommen?**

Weitergeführt habe ich vor allem die Leidenschaft für Tiere und den direkten Bezug zu unseren Gästen. Der Zoo war immer ein Ort, an dem Menschen Tiere wirklich erleben können – das ist geblieben. Brüche gab es dort, wo sich unser Selbstverständnis verändert hat: Wir sind heute kein reiner Freizeitbetrieb mehr, sondern eine Institution mit Verantwortung für Artenschutz, Wissenschaft und Bildung. Das bedeutet auch, dass Entscheidungen stärker wissenschaftlich fundiert getroffen werden als früher.

**Als gemeinnütziger Zoo stehen Sie unter wirtschaftlichem Druck. Wie bringen Sie Tierwohl, wissenschaftlichen Anspruch und betriebswirtschaftliche Realität in Einklang?**

Das ist eine tägliche Balance. Tierwohl ist für uns nicht verhandelbar; es ist die Grundlage von allem. Gleichzeitig müssen wir wirtschaftlich stabil sein, um unsere Aufgaben erfüllen zu können. Der Schlüssel liegt darin, diese Bereiche nicht als Gegensätze zu sehen: Gute Tierhaltung, glaubwürdiger Artenschutz und hochwertige Besucherangebote sind wirtschaftlich tragfähig, wenn sie konsequent umgesetzt werden. Es braucht aber klare Prioritäten und manchmal auch den Mut, auf kurzfristige Erträge zu verzichten.

**Zoos geraten immer wieder in die Kritik. Was sind für Sie die stärksten Argumente, die für die Existenz moderner Zoos sprechen?**

Moderne Zoos leisten heute einen wichtigen Beitrag zum Artenschutz – sowohl ex situ (ausserhalb ihres ursprünglichen Lebensraumes) als auch zunehmend in situ (in ihrem ursprünglichen Lebensraum). Viele Arten hätten ohne koordinierte Zuchtprogramme keine Zukunft mehr. Gleichzeitig erreichen wir Menschen emotional: Ein direkter Tierkontakt kann eine Faszination und ein Verständnis für die Natur schaffen, das kein Buch und kein Bildschirm ersetzen kann. Kritik ist wichtig und berechtigt; sie zwingt uns, uns ständig zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

*«Unsere Herkunft ist kein Widerspruch, sondern unsere Stärke.»*

**Mit der «Höhle der lebenden Lichter» betreten Sie Neuland. Was reizt Sie daran, solche innovativen und zugleich riskanten Projekte umzusetzen?**

Mich reizt die Kombination aus Wissenschaft, Emotion und Innovation. Gerade Themen wie Biolumineszenz eröffnen neue Perspektiven auf Natur und machen komplexe Inhalte auf eine sehr unmittelbare Weise erfahrbar. Solche Projekte sind immer auch ein Risiko – aber ohne diese Schritte würden wir stehen bleiben. Und ich bin überzeugt: Wenn wir Menschen wirklich für Natur begeistern wollen, müssen wir auch neue Wege gehen.

**Die geplante Glühwürmchenzucht gilt als komplex und europaweit einzigartig. Was ist die Idee hinter diesem Projekt?**

Karin Federer:

# Emotion und Wissen- schaft.





### Vom «Tierli Walter» zur Institution mit 300'000 Besuchern

Der Walter Zoo in Gossau wurde 1961 von Walter und Edith Pischl gegründet. Ausgangspunkt war eine mobile Tierschau, mit welcher der «Tierli Walter» Schulen besuchte und Kindern Tiere näherbrachte. Aufgrund wachsender Nachfrage und steigender Tierbestände entstand im Weiler Neuchlen der heutige Zoo.

Bereits 1963 wurde ein Förderverein gegründet, um den Betrieb finanziell zu sichern. In den folgenden Jahrzehnten entwickelte sich die Anlage kontinuierlich weiter: 1973 entstand das erste Affenhaus, 1983 ein Huftierstall und 1986 ein Tropenhaus mit Restaurant.

1985 übernahm die zweite Generation mit Gabi und Ernst Federer die Leitung und leitete eine Phase der Professionalisierung ein. 1993 wurde die bis heute grösste Schimpansenanlage der Schweiz eröffnet, 1997 folgte der Beitritt zur europäischen Zoovereinigung EAZA, womit der Zoo den Schritt zu einer wissenschaftlich geführten Institution vollzog.

2001 wurde der Betrieb in eine Aktiengesellschaft überführt, seit 2006 ist auch die Stadt Gossau beteiligt. Parallel dazu wuchs der Zoo sowohl infrastrukturell als auch fachlich weiter.

Seit 2018 wird der Walter Zoo in dritter Generation von Karin Federer geführt. Er umfasst heute rund 5,5 Hektaren, beherbergt über tausend Tiere aus mehr als 100 Arten und zählt jährlich rund 300'000 Besucher.

### *«Wir wollen die Bedeutung der Dunkelheit wieder ins Bewusstsein rücken.»*

Im Kern geht es uns darum, die Bedeutung der Dunkelheit wieder ins Bewusstsein zu rücken. Viele Tiere sind auf natürliche Nachtverhältnisse angewiesen, auch wir Menschen. Trotzdem gerät die Nacht in unserer immer stärker beleuchteten Welt zunehmend unter Druck. Biolumineszierende Lebewesen sind dafür ideale Botschafter: Sie machen die Dunkelheit auf eine magische Weise sichtbar und faszinieren die Menschen unmittelbar. Darin liegt die übergeordnete Idee: Wir wollen nicht nur forschen und züchten, sondern Menschen berühren und so ein neues Verständnis für die Bedeutung der Nacht und ihren Schutz schaffen.

### **Der Walter Zoo engagiert sich in internationalen Zuchtprogrammen und Naturschutzprojekten. Woran messen Sie den Erfolg solcher Initiativen?**

Nicht nur an Zahlen, sondern an Wirkung. Natürlich spielen stabile Populationen in Zoos und erfolgreiche Nachzuchten eine Rolle. Entscheidend ist aber, ob wir langfristig einen Beitrag zur Erhaltung einer Art leisten können – idealerweise auch im natürlichen Lebensraum. Und ob wir Wissen generieren und weitergeben, das über unseren eigenen Zoo hinaus wirkt.

### **Der Walter Zoo setzt stark auf Erlebnisse und Nähe zu Tieren. Wo ziehen Sie die Grenze, damit das Besuchererlebnis nicht zulasten des Tierwohls geht?**

Die Grenze ist klar: dort, wo das Tierwohl beeinträchtigt wird. Nähe ist nur dann sinnvoll, wenn sie für die Tiere stressfrei ist. Wir gestalten Erlebnisse so, dass sie den natürlichen Bedürfnissen der Tiere entsprechen – nicht umgekehrt. Das bedeutet auch, dass wir bewusst auf gewisse Angebote verzichten oder sie anpassen.

*«Wenn wir Menschen für Natur begeistern wollen, müssen wir neue Wege gehen.»*

**Wie kann sich die regionale Wirtschaft beim Walter Zoo einbringen; sind Sponsorings oder Patenschaften möglich?**

Als gemeinnützige Institution sind wir auf Partnerschaften angewiesen. Unternehmen können sich in Form von Projektpartnerschaften, Sponsorings oder Patenschaften engagieren – beispielsweise bei konkreten Anlagen, Artenschutzprojekten oder Bildungsangeboten.

**Mit Blick auf den Masterplan 2040: Welche nächsten Schritte sind geplant?**

Der Masterplan ist unsere strategische Leitlinie für die nächsten Jahre. Aktuell stehen Projekte im Fokus, die unsere Position als Zentrum für Artenschutz und Bildung weiter stärken und gleichzeitig ein klares Alleinstellungsmerkmal für uns als Zoo schaffen. Unsere europaweit einzigartige Glühwürmchenhöhle ist ein solches Beispiel. Parallel entwickeln wir unsere Infrastruktur weiter, um den Bedürfnissen der Tiere ebenso gerecht zu werden wie den Erwartungen unserer Besucher – und auch, um optimale Arbeitsbedingungen für unsere Mitarbeiter zu schaffen.

**Und wenn Sie 14 Jahre vorausblicken: Wie wird der «Tierli Walter 2.0» aussehen?**

Ich hoffe, dass wir dann ein Ort sind, der weit über die Region hinaus als Kompetenzzentrum für Artenschutz wahrgenommen wird und gleichzeitig seine ursprüngliche Seele nicht verloren hat: Ein Zoo, der Menschen berührt, Wissen vermittelt und konkret zum Erhalt von Arten beiträgt. Oder anders gesagt: ein Ort, an dem Emotion und Wissenschaft nicht Gegensätze sind, sondern sich gegenseitig verstärken.

**Text:** Stephan Ziegler

**Bild:** Marlies Beeler-Thurnheer

Anzeige

**OSTSCHWEIZ DRUCK**

**Gedruckt in  
der Ostschweiz**

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



# Medienförderung: Zukunft gesucht

Während der Bund Print, Radio und TV jährlich mit über 200 Millionen Franken unterstützt, geht der Onlinebereich weitgehend leer aus. Der Kanton St.Gallen prüft nun eigene Modelle und steht vor der Frage, ob Medienförderung künftig auch dort ansetzt, wo neue Angebote entstehen.

Der Staat fördert Medien in der Schweiz seit Jahren, allerdings sehr selektiv. 85 Millionen Franken pro Jahr fließen in Printtitel, weitere 125 Millionen an private Radio- und TV-Stationen. Insgesamt profitieren vor allem etablierte Verlagshäuser. Digitale Medien hingegen erhalten bislang keine Unterstützung. Dass diese Schiefelage zunehmend zum Thema wird, ist wenig überraschend. Der Werbemarkt verschiebt sich, klassische Geschäftsmodelle geraten unter Druck, und die lokale Berichterstattung wird wirtschaftlich anspruchsvoller.

## Kanton prüft neue Modelle

Im Kanton St.Gallen ist die Diskussion neu lanciert worden. «Die Regierung befasste sich bereits in der Vergangenheit mit der Medienförderung, verzichtete jedoch zugunsten einer eidgenössischen Lösung auf kantonale Massnahmen», sagt Beat Tinner, Vorsteher des Volkswirtschaftsdepartements des Kantons St.Gallen. Nach dem Scheitern der nationalen Vorlage und angesichts der «sich weiter akzentuierenden wirtschaftlichen Herausforderungen im Medienbereich» werde das Thema nun erneut aufgenommen. Ziel sei es, «die Medienvielfalt sowie eine qualitativ hochwertige regionale und lokale Berichterstattung» zu sichern.

Konkrete Modelle liegen noch nicht vor. «Den Ergebnissen dieser Arbeiten soll nicht vorgegriffen werden», so Tinner. Ein Strategieentwurf wird im Sommer 2026 erwartet, eine

mögliche Vorlage frühestens 2027. Klar ist für die Regierung bereits heute, dass allfällige Massnahmen klar definierten Grundsätzen folgen müssen. «Zentral sind insbesondere die Wahrung der politischen Unabhängigkeit der Medien, die technologische Neutralität der Fördermassnahmen, die Nachhaltigkeit der Förderwirkung sowie die lokale Wirksamkeit der Massnahmen.»

## Digitale Medien im Nachteil

Parallel dazu wächst die Kritik am bestehenden Fördersystem. Verleger Bruno Hug, Gründer und Geschäftsführer der Portal24 AG, spricht von einer strukturellen Schiefelage: «Dass der Bund damit vor allem wohlhabende Verlegerstrukturen finanziert, ist bereits fragwürdig.» Noch problematischer sei jedoch, dass «Online-Medien, die eigentlich zukunftsweisend sind, leer ausgehen». Sein Unternehmen betreibt regionale Online-Nachrichtenportale und stellt die technische Plattform dafür bereit.

Für Hug ist klar, dass sich die Medienvielfalt zunehmend im digitalen Raum entwickelt, während die Förderung an bestehenden Strukturen festhält. «Die Schweizer Demokratie lebt von gut informierten Bürgern. Auf nationaler Ebene funktioniert das, auf lokaler vielerorts nicht mehr.» Gerade Gemeinden und Regionen seien auf funktionierende Medien angewiesen. Entsprechend deutlich fällt seine Forderung

aus: «Gefördert werden muss vor allem der Online-Bereich, da neue Medien und Medienvielfalt nur im Internet entstehen können.»

Gleichzeitig plädiert er für eine gezielte Ausgestaltung. Denkbar seien etwa Konzessionsmodelle für Online-Medien, um insbesondere die lokale Berichterstattung wirtschaftlich abzusichern.

## «Zentral ist die Wahrung der politischen Unabhängigkeit der Medien.»

### Andere Kantone zeigen die Richtung

Ein Blick in andere Kantone zeigt: Medienförderung ist kein neues Thema, sondern vielerorts bereits Realität, allerdings mit klaren Grenzen. In der Westschweiz etwa unterstützen Kantone wie Waadt oder Genf lokale Medien mit Millionenbeträgen, etwa über vergünstigte Abos, staatliche Inserate oder Beiträge an Nachrichtenagenturen. Auch in Bern wurden die gesetzlichen Grundlagen geschaffen, um Medien grundsätzlich fördern zu können. Und in Graubünden ist die Unterstützung eng mit der Förderung der rätoromanischen Sprache verknüpft.

Allen Modellen gemeinsam ist jedoch, dass sie primär bestehende Strukturen stabilisieren. Gefördert werden in erster Linie Printtitel, klassische Distributionsformen oder indirekt ganze Medienhäuser. Der digitale Bereich wird zwar häufig mitgedacht, spielt in der konkreten Umsetzung aber kaum eine zentrale Rolle.

Damit zeigt sich ein wiederkehrendes Muster: Die Kantone anerkennen die Bedeutung von Medienvielfalt und lokaler Berichterstattung, setzen ihre Förderinstrumente jedoch vorwiegend dort ein, wo Medien bereits etabliert sind. Neue digitale Angebote, die zunehmend einen Teil dieser Vielfalt abbilden, bleiben hingegen oft aussen vor.

Für die aktuelle Diskussion im Kanton St.Gallen ist genau das entscheidend. Wer Medienvielfalt stärken will, kommt an der Frage nicht vorbei, ob Förderung weiterhin primär bestehende Strukturen absichern soll – oder gezielt dort ansetzt, wo neue journalistische Angebote entstehen.

### Ein Kantons-Fenster auf den St.Galler 24er-Portalen

Einen neuen Weg in der Zusammenarbeit zwischen Behörden und Online-Medien hat das Portal Linth24 eingeführt. Auf der Plattform wurden für alle Gemeinden des Linthgebiets sogenannte «Gemeinde-Fenster» eingerichtet. Darin werden täglich sämtliche relevanten Informationen publiziert, die Linth24 mittels Web-Scraping direkt von den Websites der Gemeinden und des Kantons bezieht. So können sich Bürger tagesaktuell über die Informationen ihrer Gemeinde informieren. Gleichzeitig haben die Gemeinden die Möglichkeit, eigene Meldungen jederzeit direkt im «Gemeinde-Fenster» zu veröffentlichen. Die Redaktion von Linth24 greift nicht in diese Inhalte ein.

Die Gemeinden bezahlen für diesen lokalen Informationskanal zwischen 70 Rappen und 1 Franken pro Einwohner. Damit liegt das Modell deutlich unter den Kosten klassischer Gemeindeblätter.

Das Konzept wird schrittweise auf allen 24er-Portalen im Kanton ausgerollt. Der Verbund der St.Galler Portale hat der Kantonsregierung zudem angeboten, ein entsprechendes «Kantons-Fenster» einzuführen. Dieses würde es ermöglichen, dass sich die Bevölkerung täglich und online über kantonale Informationen informieren kann.

Mit diesem Angebot erfüllt der Verbund der St.Galler Online-Portale alle Kantonsvorgaben: Die Portale bleiben vom Kanton redaktionell unabhängig, das «Fenster» ist eine rein technologische Massnahme und die Nutzung des Angebotes soll sowohl für den Kanton als auch für Bürger und Verlag einen nachhaltigen Nutzen schaffen.

PROVIDA  
academy

## Webinare & Seminare mit echtem Mehrwert.



[provida-academy.ch](https://provida-academy.ch)



Regierungsrat Beat Tinner: Kantonale Medienvielfalt sichern.



Verleger Bruno Hug: Lokale Berichterstattung fördern.

### Liechtenstein als Beispiel

Wie ein solcher Ansatz konkret aussehen kann, zeigt Liechtenstein. Dort wurde das Mediengesetz revidiert und ein Instrument der Anschubfinanzierung geschaffen, das neue Medienangebote gezielt beim Markteintritt unterstützt. «Das Instrument der Anschubfinanzierung soll jungen Medienunternehmen [...] den Eintritt in den Markt erleichtern», hält das zuständige Ministerium für Inneres, Wirtschaft und Sport fest.

*«Gefördert werden muss der Online-Bereich, da Medienvielfalt im Internet entsteht.»*

Ein erstes Beispiel ist das Onlineportal Lie24.li, das seit Februar 2026 mit jährlich 150'000 Franken unterstützt wird. Die Förderung ist zeitlich begrenzt und klar geregelt. «Ziel der Anschubfinanzierung ist es, dass das Jungunternehmen nach spätestens fünf Jahren unter das Regime der Medienförderung fällt.»

Zentral ist dabei die institutionelle Trennung zwischen Politik und Förderung. «Über die Ausrichtung von Förderbeiträgen entscheidet die Medienkommission, das Ministerium

ist in diesen Prozess nicht involviert.» Zudem müssen geförderte Medien ein Redaktionsstatut vorlegen und sich einem anerkannten Journalistenkodex verpflichten.

### Entscheid mit Signalwirkung

Die Diskussion im Kanton St.Gallen steht noch am Anfang, doch die Ausgangslage ist klar. Medienförderung existiert bereits in erheblichem Umfang, allerdings mit einem deutlichen Fokus auf traditionelle Kanäle. Gleichzeitig entstehen neue Angebote und damit auch neue Formen der Medienvielfalt primär im digitalen Raum.

Modelle wie in Liechtenstein zeigen, dass eine Förderung möglich ist, ohne die redaktionelle Unabhängigkeit zu gefährden. Die zentrale Frage wird sein, ob und wie der Kanton St.Gallen diesen Wandel in seiner eigenen Strategie abbildet.

Auch in der Ostschweiz entstehen journalistische Angebote zunehmend online – etwa mit regionalen Plattformen wie stgallen24.ch oder rheintal24.ch, die beide vom MetroCom-Verlag betrieben werden, der auch den LEADER herausgibt. Sie stehen exemplarisch für jene Entwicklung, die im aktuellen Fördersystem praktisch nicht vorkommt.

**Text:** Patrick Stämpfli  
**Bild:** istock, zVg

Anzeige

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

Ich brauche  
exponorm.ch

**exponorm.**

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

071 282 38 00 info@exponorm.ch

# Weitergabe von Verantwortung

Der Anschlussknoten «Brendi» der Umfahrung Wattwil ist eines von vielen anspruchsvollen Projekten, welche die Ingenieure von Wälli geplant und umgesetzt haben.

**Stabilität, Innovation und die Kultur des Miteinanders sind Werte, welche die Wälli AG Ingenieure über Jahrzehnte entwickelt hat. Mit Bernard Braun als Verwaltungsratspräsident übernimmt die dritte Generation die Führung des Unternehmens.**

Lukas Wohlwend übergibt die Führung nach 33 Jahren in leitender Funktion – die letzten 5 Jahre als Verwaltungsratspräsident – an die nächste Generation. Die Wälli AG Ingenieure aus Arbon unterstützt die öffentliche Hand bei der Entwicklung und dem Erhalt ihrer Infrastrukturen sowie private Investoren bei der Planung und Umsetzung von Industriebauten und Wohnüberbauungen. Mit über 100 Ingenieurinnen und Ingenieuren in den verschiedenen Fachgebieten verfügt Wälli über eine grosse Expertise. «Die Aufgaben und Arbeitsweisen haben sich stark gewandelt, die Ansichten zu Verkehr und Gewässerschutz weiterentwickelt. Projekte zu realisieren ist komplexer geworden. Was geblieben ist, sind die persönlichen Begegnungen, die wichtig sind, um gute Projekte voranzutreiben», sagt Lukas Wohlwend.

Der Wechsel in der Unternehmensleitung wurde bereits erfolgreich vollzogen. Mit der Übergabe des Präsidiums übernimmt nun die dritte Generation vollständig. «Die über 75-jährige Firmengeschichte verpflichtet und macht stolz», sagt Bernard Braun. «Wir übernehmen Verantwortung und entwickeln pragmatische, nachhaltige Lösungen. Dafür stehen uns Echtzeitdaten (Sensor Daten), Simulationsprogramme und digitale Modelle (BIM) zur Verfügung. Unsere Projektleiter können auf ein starkes Team und bei Spezialthemen auf sehr erfahrene Coaches zurückgreifen.»

Der Wälli AG Ingenieure ist die nachhaltige Ver- und Entsorgung, die Mobilität und die Datenhaltung ein zentrales Anliegen. In der heutigen Zeit sind die Verlässlichkeit der Systeme und die Sicherheit bei der Grundversorgung wichtige Voraussetzungen für eine stabile Gesellschaft. Dabei reicht die Theorie allein nicht aus, die Projekte müssen umgesetzt werden. Dafür steht die Wälli AG Ingenieure mit ihrer Expertise ein.



Bernard Braun und Lukas Wohlwend



# GATE Oberriet – Revitalisierung eines Industrie- standorts mit Perspektive

Mit der Übernahme der Liegenschaft am Roggenweg 1 in Oberriet anfangs 2023 hat die CasalInvest Rheintal AG den Grundstein für die gezielte Neupositionierung eines etablierten Industriearials gelegt. Unter dem Projektnamen GATE entsteht seit Ende 2025 ein Produktions- und Logistikstandort, der konsequent auf die Anforderungen moderner Unternehmen ausgerichtet ist.

Ziel der Revitalisierung ist klar. Bestehende Substanz wird gezielt weiterentwickelt und in einen Standort überführt, der nicht nur Fläche bietet, sondern funktionierende betriebliche Abläufe ermöglicht. CasalInvest setzt dabei bewusst auf eine Kombination aus Flexibilität, Skalierbarkeit und effizienter Infrastruktur. Die Strategie zeigt Wirkung. Bereits heute konnten im Zuge der Neupositionierung Mieter aus den Bereichen Medizinaltechnik, Transport und Logistik sowie Bau am Standort angesiedelt werden. Die Nutzungsmischung bestätigt den Ansatz und zeigt, dass unterschiedliche Anforderungen am selben Standort sinnvoll vereint werden können.

Ein zentraler Vorteil vom GATE liegt in der Struktur der Flächen. Die Module sind so konzipiert, dass sie einzeln genutzt oder flexibel kombiniert werden können. Unternehmen erhalten damit die Möglichkeit, ihre Flächenbedürfnisse dem eigenen Wachstum anzupassen, ohne den Standort wechseln zu müssen. Insgesamt stehen über 13'000 m<sup>2</sup> Produktions-, Lager- und Büroflächen zur Verfügung. Auch die bauliche Ausgestaltung ist konsequent auf industrielle Nutzung ausgelegt. Hohe Raumhöhen, robuste Nutzlasten und weitgehend stützenfreie Hallen ermöglichen effiziente Produktions- und Lagerprozesse. Ergänzt wird dies durch eine



durchdachte Logistiklösung mit gedeckter Anlieferung, grosszügigen Umschlagsflächen und klar geführten Verkehrsströmen auf dem Areal.

Der Standort Oberriet bietet dafür die passenden Rahmenbedingungen. Die direkte Anbindung an die Autobahn sowie die Nähe zur Grenze und zum EU-Raum schaffen klare Vorteile für exportorientierte Unternehmen. Gleichzeitig profitiert der Standort von einer gewachsenen Industrielandschaft im St.Galler Rheintal.

Der Vermarktungsstart ist gut gelungen. Punktuell bestehen noch Möglichkeiten für zusätzliche Nutzungen, wodurch der bestehende Mietermix gezielt ergänzt werden kann.

Mit dem GATE entwickelt CasalInvest Rheintal AG Schritt für Schritt einen Standort, der bestehende Industrieflächen neu positioniert und langfristig nutzbar macht. Für Unternehmen, die heute effizient arbeiten und morgen wachsen wollen, gehört das GATE zu einer überzeugenden Option im St.Galler Rheintal.



Für weitere Informationen oder Besichtigungsanfragen steht Ihnen die Sonnenbau Gruppe gerne als Ansprechpartnerin zur Verfügung.

[www.gate-oberriet.ch](http://www.gate-oberriet.ch)

Slaven Ratkovac, T +41 71 737 90 70  
 ratkovac@sonnenbau.ch



# Warum Sprachkompetenz ein Wettbewerbsfaktor ist

Die HDS in St.Gallen steht exemplarisch für den Wandel im Bildungsmarkt: Aus der traditionsreichen Handels- und Dolmetscherschule ist in den vergangenen Jahren das «Haus der Sprachen» entstanden, mit Fokus auf Sprachen, Kommunikation und internationale Anschlussfähigkeit. In einer Zeit, in der KI-Tools Übersetzungen in Sekunden liefern und globale Märkte neue Kompetenzen verlangen, stellt sich die Frage: Welche Rolle spielt eine spezialisierte Sprachinstitution heute noch – und welche morgen? Verwaltungsrat Sacha Meyer und Geschäftsleitungsmitglied Katja Signer kennen die Antwort.

## **Katja Signer, Sacha Meyer, die HDS ist seit 1954 im Bildungsmarkt der Ostschweiz aktiv. Was ist ihr heutiges Angebot?**

**KS:** Siebzig Jahre sind in der Bildungsbranche keine Selbstverständlichkeit. Wir verstehen uns als persönliche Schule, denn wir kennen unsere Lernenden. Wir begleiten sie individuell, unabhängig davon, ob jemand Deutsch als Zweitsprache lernt, sich auf ein Prüfungszertifikat vorbereitet oder ein Unternehmen seine Mitarbeiter für berufliche Zwecke schulen lässt.

**SM:** Wir sind überzeugt, dass persönliche Nähe und Qualität langfristig der bessere Weg sind. Das zeigt auch unsere Entwicklung: Seit 2017 sind wir von einem Standort auf heute vier Sprachschulstandorte in der Region gewachsen: St.Gallen, Heerbrugg, Romanshorn und Buchs mit den Ablegern Schaan und Sargans. Jeder neue Standort war eine bewusste Entscheidung: Wo braucht es die HDS und können wir dort das Versprechen der persönlichen Schule auch wirklich einlösen? Das ist für uns ein zentraler Massstab.

## **Ihr Angebot umfasst heute Sprachkurse für Privatpersonen und Unternehmen sowie einen Staatsauftrag im Kanton Thurgau.**

**KS:** Ja, es reicht von Deutsch als Fremd- oder Zweitsprache über Englisch bis hin zu weiteren Sprachen wie Französisch, Spanisch oder Italienisch. Ergänzt wird das Portfolio durch Firmenkurse, Privatunterricht, Vorbereitung auf international anerkannte Zertifikate sowie spezifische Angebote für berufliche Kontexte.

**SM:** Ein besonderer Mehrwert ist auch unser Beitrag zur sprachlichen Integration: Wir bieten vom Kanton St.Gallen subventionierte Deutschkurse an und an drei Standorten eine Kinderbetreuung. Damit schaffen wir Voraussetzungen, damit möglichst viele Menschen Zugang zu Bildung und beruflichen Chancen erhalten.

## **Welche Zielgruppen stehen heute im Fokus?**

**SM:** Wir haben uns von der Handels- und Dolmetscherschule zum Haus der Sprachen gewandelt. Die Zielgruppe ist entsprechend breit: Wir sehen eine anhaltend hohe Nachfrage

im Bereich Deutsch als Fremd- und Zweitsprache, besonders bei geflüchteten Menschen. Sprache ist hier das zentrale Werkzeug für den Zugang zum Arbeitsmarkt und zur gesellschaftlichen Teilhabe. Die HDS arbeitet dabei eng mit den Kantonen sowie den Gemeinden und weiteren zuweisenden Stellen zusammen. Ebenso sind Personen mit Migrationshintergrund in allen Deutschkursen vertreten.

*«Ein besonderer Mehrwert ist unser Beitrag zur sprachlichen Integration.»*

**KS:** Zudem fördern der Bund und die Kantone das Thema Grundkompetenzen von Mitarbeitern in Unternehmen. Nicht alle Mitarbeiter verfügen über Lesen, Schreiben, Rechnen oder digitale Grundfertigkeiten auf dem Niveau, das der Berufsalltag heute erfordert. Die HDS bietet Firmenkunden gezielte Grundkompetenzkurse an, die auf den konkreten Betrieb ausgerichtet sind und über kantonale Förderprogramme mitfinanziert werden können. Wer hier investiert, profitiert von sichereren Abläufen, besserer Kommunikation im Team und weniger Fehlern. Diverse Firmenkunden buchen zudem individuell zugeschnittene Sprachkurse in weiteren Sprachen wie beispielsweise Englisch oder Italienisch. Und nicht zuletzt besuchen auch Privatpersonen die HDS, die Sprachkurse aus Eigeninteresse oder für ihre berufliche Weiterbildung absolvieren.

## **Die Ostschweiz ist eine exportstarke Region mit vielen international ausgerichteten KMU. Welche Rolle spielt die HDS für diese Unternehmen?**

**KS:** Unternehmen, die täglich mit Kunden, Lieferanten oder ausländischen Ablegern in verschiedenen Sprachen kommunizieren, können sich schlecht kommunizierende Mitarbeiter nicht leisten. Die HDS arbeitet mit massgeschneiderten Firmenkursen, die direkt auf die Branche und die konkreten

Katja Signer:

## Mensch im Zentrum.





Sacha Meyer: Individuelle Beratung.

Kommunikationssituationen ausgerichtet sind. Das reicht von der Produktion über den Vertrieb bis ins Management. Entscheidend ist dabei der Ansatz: Gemeinsam wird der tatsächliche Bedarf analysiert und darauf basierend werden Formate entwickelt, die sich in den Berufsalltag der Mitarbeiter integrieren lassen.

**Welche Bedeutung haben anerkannte Sprachzertifikate und wie positioniert sich die HDS als Prüfungszentrum?**

**SM:** Anerkannte Zertifikate erfüllen mehrere Funktionen. Für die Lernenden sind sie Motivation und Nachweis zugleich. Für Unternehmen sind sie ein wichtiger Faktor in der Personalentwicklung. Im Bereich Integration sind Sprachzertifikate häufig Voraussetzung für den Zugang zum Arbeitsmarkt oder für Bewilligungen und Einbürgerungen.

*«Die persönliche Schule bleibt das zentrale Fundament.»*

**KS:** Die HDS ist seit Jahren als Prüfungszentrum für verschiedene anerkannte Abschlüsse etabliert, darunter telc, fide und SDS. Sie bereitet nicht nur auf die Prüfungen vor, sondern führt diese auch selbst durch. Das schafft Vertrauen und stellt sicher, dass Vorbereitung und Prüfungssituation optimal aufeinander abgestimmt sind. Aus unternehmerischer Perspek-

Anzeige



# Do. 21. Mai 2026

# St. Gallen, Tonhalle



**Michael Elsener CH**



**Nina Hartmann AT**



**Ingo Appelt DE**



**Reena Krishnaraja CH**

Vorverkauf: ticketcorner\* Coop City oder Tel. 0900 800 800 (CHF 1.19 / min.)

**Hauptpartner**



**ASA-Service AG**  
Abwasser- und Umwelttechnik

**Eventpartner**



promotion  
events  
management  
booking

**Medienpartner**



**stgallen24** **rheintal 24**

tive ist das ein klares Qualitätsmerkmal. Auf weitere Sprachprüfungen wie Goethe, Cambridge Exams, DELI oder DELF/DALF wird ebenfalls gezielt vorbereitet.

### Wie stellt die HDS sicher, dass das Angebot mit den realen Anforderungen von Wirtschaft und Arbeitsmarkt Schritt hält?

**SM:** Das ist eine zentrale Führungsaufgabe. Der Markt wird kontinuierlich beobachtet, der Austausch mit Firmenkunden aktiv gepflegt und Rückmeldungen werden systematisch eingeholt. Diese fliessen direkt in die Entwicklung von Kursformaten und Inhalten ein. Ein wichtiger Erfolgsfaktor sind die erfahrenen Kursleiter mit eigener Berufserfahrung in den jeweiligen Branchen. Sie unterrichten nicht nur theoretisch, sondern bringen konkrete Praxiserfahrung ein. Das sorgt für hohe Relevanz im Unterricht, denn die Teilnehmer merken sofort, ob ein Kurs an ihrer Realität ansetzt.

### Digitale Lernformate, hybride Modelle und KI: Wie geht die HDS mit diesen Entwicklungen um, ohne dabei das Persönliche zu verlieren?

**SM:** Die Zukunft des Lernens ist flexibel, und genau damit setzt sich die HDS intensiv auseinander. Flexibilität und persönliche Nähe schliessen sich nicht aus, wenn sie richtig umgesetzt werden. Hybride Formate ermöglichen es insbesondere Berufstätigen, kontinuierlich zu lernen. Gleichzeitig bleibt der persönliche Austausch zentral, denn Sprache entsteht durch Interaktion, durch Rückmeldung und durch echte Kommunikationssituationen.

*«Die Teilnehmer merken sofort, ob ein Kurs an ihrer Realität ansetzt.»*

**KS:** KI-gestützte Tools können diesen Prozess sinnvoll ergänzen, aber nicht ersetzen. Ziel ist es, Lernangebote so weiterzuentwickeln, dass sie sich optimal an die Bedürfnisse und Ziele der einzelnen Teilnehmer anpassen.

### Wo sieht sich die HDS in zehn Jahren?

**KS:** Die HDS versteht sich künftig als Sprachschule mit erweitertem Kompetenzkern. Die persönliche Schule bleibt das zentrale Fundament. Sprache und Kommunikation sind eng verbunden mit Integration, gesellschaftlicher Teilhabe und wirtschaftlichem Erfolg. Die HDS will sich als Institution positionieren, die diese Zusammenhänge versteht und daraus konkrete Angebote entwickelt. Bildung basiert auf Vertrauen, und der Mensch steht weiterhin im Zentrum.

**SM:** Ergänzend dazu gewinnen Zertifizierungen, individuelle Beratung für Unternehmen und öffentliche Stellen, subventionierte Angebote sowie berufsbegleitende Formate weiter an Bedeutung. Ziel ist es, auch in Zukunft als relevanter und verlässlicher Partner in der Region wahrgenommen zu werden.

## Die alternde Schweiz

**Vor Ostern tauchten die neusten demografischen Zahlen auf. Sie zeigen, dass unsere Bevölkerung wächst, wir immer älter werden und immer weniger Kinder auf die Welt kommen. Was bedeutet dies für uns?**



Schön, dass die Menschen in unserem Land immer älter werden. Die durchschnittliche Lebenserwartung bei der Geburt beträgt mittlerweile 88,2 Jahre für Frauen und 85,7 Jahre für Männer.

Weniger schön ist, dass die Anzahl der über 65-Jährigen neu höher ausfällt als die Anzahl an Personen unter 20. Die traditionelle «Alterspyramide» wird offenbar immer mehr zu einem Baum mit grosser Krone.

### Tiefe Geburtenrate

Nachdenklich macht, dass es pro Jahr bald schon mehr Todesfälle als Geburten geben soll. Und dies trotz anhaltender Einwanderung. Ist die Geburtenrate pro Frau doch mittlerweile auf 1,28 gesunken. Was spricht gegen das Kinderkriegen? Die Individualisierung?

Für unsere Volkswirtschaft von Bedeutung ist auch, dass 100 erwerbstätigen Personen im Alter von 20 bis 65 Jahren offenbar bereits 66 Personen mit weniger als 20 und mehr als 65 Jahren gegenüberstehen. Diese Zahlen sind bezüglich der Verfügbarkeit von Arbeitskräften als auch bezüglich der Finanzierung unserer Rentensysteme besorgniserregend. Insbesondere bei steigender Lebenserwartung!

### Alternde Gesellschaft

Die NZZ titelte «Die Schweiz ergraut». Und weiter: «Die demografische Alterung wäre ohne Zuwanderung schon deutlich weiter fortgeschritten». Eine treffende Analyse, die nach ganzheitlichen politischen Reformen ruft.

Die Volksinitiative «Keine 10-Millionen-Schweiz», die am 14. Juni zu Abstimmung gelangt, versucht mit einer untauglichen «Deckelung» sowie mit weiteren zwingenden Massnahmen Einfluss auf die Bevölkerungszahl zu nehmen. Die Initiative würde nicht nur neue Unsicherheiten schaffen, sondern auch die Alterung forcieren. Damit ist sie das Gegenteil einer ganzheitlichen Lösung.

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

**Text:** Stephan Ziegler

**Bild:** Rebekka Grossglauser, zVg

# Unternehmer, Politiker, Präsident



Hansjörg Brunner:  
Dynamik weiterführen.

Nach sieben Jahren an der Spitze des WirtschaftsPortalOst tritt Hansjörg Brunner ab. Im Gespräch blickt der Gründungspräsident auf die Aufbauphase zurück, ordnet die Rolle des WPO im regionalen Gefüge ein und erklärt, weshalb Beziehungen und Vertrauen für den Erfolg entscheidend sind.

Als Hansjörg Brunner im Mai 2019 das Präsidium des neu gegründeten WirtschaftsPortalOst übernahm, war vieles noch Vision. «Die Idee war definiert: Wir wollten die Region als attraktiven, zukunftsfähigen Wirtschaftsstandort positionieren. Aber wie sich das konkret entwickelt, war offen», sagt er rückblickend. Die Ausgangslage war anspruchsvoll: 22 Gemeinden rund um Wil, unterschiedliche politische Interessen, eine Vielzahl von Unternehmen und Institutionen – und keine gewachsene gemeinsame Plattform. «Diese Vielfalt ist eine Stärke, aber am Anfang auch eine Herausforderung. Es braucht Zeit, bis daraus eine gemeinsame Bewegung entsteht.»

## *«Wir wollten nie nur Plattform sein, sondern auch Impulsgeber und Stimme der Region.»*

### **Als feste Grösse etabliert**

Brunner bringt dafür einen aussergewöhnlich breiten Erfahrungsschatz mit: Als Unternehmer führt er seit Jahren die Fairdruck AG in Sirnach, politisch war er FDP-Nationalrat sowie Thurgauer Kantonsrat. 2010 lancierte Brunner als Hauptinitiator die Lokalzeitung «Regi Die Neue», deren Entwicklung er im Verwaltungsrat und seit 2025 als Präsident aktiv begleitet. Darüber hinaus prägte der zweifache Familienvater als langjähriger Präsident des Thurgauer Gewerbeverbandes sowie als Präsident des Gewerbevereins KMU Hinterthurgau die regionale Wirtschaftspolitik entscheidend mit. Diese Kombination aus unternehmerischer Praxis, politischem Verständnis und Verbandserfahrung hat auch seine Arbeit beim WPO geprägt. «Ich kenne die Perspektiven der Unternehmen ebenso wie die Mechanismen der Politik. Genau diese Schnittstelle ist entscheidend.»

Heute, sieben Jahre später, hat sich das Bild deutlich verändert. Das WPO zählt über 430 Mitglieder aus Wirtschaft, Politik und Institutionen und hat sich als feste Grösse in der Region etabliert. Mit mittlerweile rund 70 durchgeführten Anlässen hat sich ein dichtes Netzwerk entwickelt, das den Austausch über Gemeinde- und Branchengrenzen hinweg fördert. «Wir haben konsequent darauf gesetzt, Begegnungen zu ermöglichen. Denn Innovation und Zusammenarbeit entstehen nicht am Reissbrett, sondern im direkten Austausch», sagt Brunner.

### **Inhaltliche Akzente gesetzt**

Zu den prägenden Formaten gehören regelmässige Netzwerkanlässe, Unternehmensbesuche sowie der «WPO-Impuls», bei dem Unternehmen ihre Innovationen präsentieren und sich mit Partnern und Nachwuchskräften vernetzen. Ergänzt werden diese durch themenspezifische Veranstaltungen zu aktuellen wirtschaftlichen Fragen, die gezielt den Wissenstransfer fördern. Gleichzeitig hat das WPO auch inhaltlich Akzente gesetzt und sich aktiv in zentrale Zukunftsprojekte eingebracht. Ein prominentes Beispiel ist das Areal Wil West, für dessen Entwicklung sich die Organisation wiederholt stark gemacht hat. «Wir wollten nie nur Plattform sein, sondern auch Impulsgeber und Stimme der Region.»

Auch konkrete Projekte unterstreichen diesen Anspruch. Mit Initiativen wie einem Kita-Projekt hat das WPO Lösungen für aktuelle Herausforderungen wie den Fachkräftemangel angestossen. «Wenn wir als Region attraktiv bleiben wollen, müssen wir auch die Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer verbessern. Dazu gehört die Vereinbarkeit von Beruf und Familie genauso wie die Verfügbarkeit von Fachkräften», so Brunner.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist das breit abgestützte Partnermodell. Neben den Mitgliedern tragen zahlreiche Unternehmen und Institutionen die Organisation finanziell und inhaltlich mit. «Unsere Partner sind mehr als Sponsoren. Sie bringen sich aktiv ein, setzen Themen und tragen Verantwortung für die Entwicklung der Region.» Das Spektrum reicht von regional verankerten KMU bis zu grösseren Unternehmen und Medienpartnern, die für zusätzliche Sichtbarkeit sorgen. «Dieses Zusammenspiel ist entscheidend. Das WPO funktioniert nur, weil viele Akteure gemeinsam am gleichen Ziel arbeiten.»

### **«Jetzt sind wir angekommen»**

Für Hansjörg Brunner liegt genau darin die Stärke der Organisation. «WPO lebt von Beziehungen, von Vertrauen und vom gemeinsamen Willen, unsere Region voranzubringen.» Diese Kultur habe sich über die Jahre entwickelt und sei heute ein eigentlicher Standortfaktor. «Man kennt sich, man tauscht sich aus, man unterstützt sich. Das schafft Dynamik und Verbindlichkeit.»

Den Erfolg misst Brunner deshalb nicht nur an einzelnen Projekten oder Kennzahlen. «Natürlich sind Initiativen und Veranstaltungen wichtig. Aber der eigentliche Wert liegt im Netzwerk, das entstanden ist.» Ein Schlüsselmoment sei für ihn gewesen, als das WPO auch überregional wahrgenommen wurde und als Ansprechpartner für wirtschaftliche Anliegen galt. «Da habe ich gemerkt: Jetzt sind wir als Stimme der Region angekommen.»

Seine Erfahrung aus Politik, Verbandsarbeit und Unternehmertum habe ihm geholfen, diese Entwicklung zu steuern. «Ich wusste, wie politische Prozesse funktionieren, aber auch, was Unternehmen konkret brauchen.» Gleichzeitig habe er gelernt, dass nicht alles planbar ist. «Man braucht Geduld und ein Gefühl dafür, was realistisch ist. Und manchmal auch die Fähigkeit, unterschiedliche Erwartungen auszubalancieren.»

Mit Marc Flückiger steht nun ein Nachfolger bereit, der ebenfalls breit vernetzt ist. Brunner zeigt sich überzeugt von der Wahl. «Marc bringt Erfahrung aus Wirtschaft, Politik und Verbandsarbeit mit. Das ist eine sehr gute Kombination.» Einen Rat gibt er ihm mit auf den Weg: «Dranbleiben, zuhören und die Menschen einbinden. Das ist entscheidend für den Erfolg.»

Was ist Brunners Wunsch für die kommenden Jahre? «Das WPO soll weiterhin Impulse setzen, Netzwerke stärken und als verlässliche Stimme der Wirtschaft auftreten.» Die Basis dafür sei gelegt. «Wir haben in den vergangenen sieben Jahren viel aufgebaut. Jetzt geht es darum, diese Dynamik weiterzuführen, neue Themen aufzunehmen und die Region gemeinsam weiterzuentwickeln.»

**Text:** Stephan Ziegler

**Bild:** Marlies Beeler-Thurnheer

# Wer übernimmt morgen noch Verantwortung?

Die Schweizer Demokratie lebt vom Milizprinzip. Auf allen politischen Ebenen engagieren sich Bürger neben Beruf und Familie für öffentliche Ämter – in Gemeinderäten, Kantonsparlamenten oder im Bundeshaus. Dieses System sorgt dafür, dass politische Entscheide nahe an der Lebensrealität der Bevölkerung bleiben. Doch genau dieses Modell gerät zunehmend unter Druck. Viele Gemeinden haben Mühe, Kandidaten für Exekutivämter zu finden, Parteien suchen intensiver nach Nachwuchs, und die Belastung für Mandatsträger wächst spürbar.

Gleichzeitig zeigt sich ein scheinbarer Widerspruch: Politische Themen sind präsent wie selten zuvor, sei es in sozialen Medien, in öffentlichen Debatten oder im Alltag. Doch die Bereitschaft, selbst Verantwortung zu übernehmen, ist weniger selbstverständlich geworden. Besonders herausfordernd bleibt es für Parteien, junge Menschen nicht nur zu interessieren, sondern sie auch langfristig an ein politisches Engagement zu binden.

Was also tun gegen politische Abstinenz? Und wie lässt sich das Milizsystem stärken, ohne seine Grundidee aufzugeben? Der LEADER hat sich bei Ostschweizer Parteien umgehört, welche Ansätze sie sehen, um Nachwuchs zu gewinnen und das System zukunftsfähig zu halten.

## Auf den ersten Blick wirkt die Situation stabil

«Mit 3300 Mitgliedern haben wir kantonsweit eine gute Personaldecke», sagt **Ruedi Zbinden** von der SVP Thurgau.

Solche Zahlen vermitteln Kontinuität. Doch sie erzählen nur einen Teil der Realität. Denn genügend Mitglieder bedeuten nicht automatisch, dass sich auch genügend Menschen aktiv für politische Ämter zur Verfügung stellen. Die Differenz zwischen Mitgliedschaft und tatsächlichem Engagement wird grösser.

*«Das System funktioniert noch, aber es trägt sich nicht mehr von selbst.»*

Diese Erfahrung teilt auch **Franziska Steiner-Kaufmann** von der Mitte im Kanton St.Gallen. Zwar gelinge es weiterhin, «qualifizierte und gute Kandidatinnen und Kandidaten für

politische Ämter zu finden und aufzustellen, die auch gewählt werden». Gleichzeitig stellt sie fest, dass «die Bereitschaft, in einer politischen Partei Verantwortung zu übernehmen, nicht gestiegen ist». Das System funktioniert noch, aber es trägt sich nicht mehr von selbst. Es braucht mehr Aufwand, mehr Überzeugungsarbeit und mehr Begleitung als früher.

Noch deutlicher formuliert es **Martina Jucker** von der SP Appenzell Ausserrhoden: «Es ist eine grosse Herausforderung.» Die Suche nach Kandidatinnen und Kandidaten ist aufwendiger geworden, der Pool kleiner, die Ansprache intensiver. Parteien müssen heute stärker erklären, motivieren und unterstützen, um Menschen für politische Aufgaben zu gewinnen.

Eine ähnliche Einschätzung vertritt **Fabian Giuliani** von den St.Galler Grünliberalen. Besonders auf kommunaler Ebene sei es anspruchsvoll, genügend Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. «Hier stossen wir teilweise an unsere Grenzen», sagt er. Gleichzeitig gelinge es den Regionalparteien immer wieder, Kandidaturen zu platzieren. Entscheidend sei, politische Mandate als Chance zu vermitteln und Interessierte frühzeitig persönlich zu begleiten. «Wer sich engagieren möchte, soll nicht allein gelassen werden.»

*«Wer sich engagieren möchte, soll nicht allein gelassen werden.»*

Einen strukturierten Zugang beschreibt **Jennifer Abderhalden** von der FDP Appenzell Ausserrhoden. «Die Situation ist bei uns aktuell stabil, aber nicht selbstverständlich», sagt sie. Entscheidend sei der kontinuierliche Kontakt zu den eigenen Mitgliedern. «Wir sprechen aktiv an, wer Interesse an einem politischen Amt hat, und halten diese Rückmeldungen systematisch fest.» Politik beginnt damit nicht erst im Wahlkampf, sondern im persönlichen Gespräch und in der langfristigen Beziehungspflege.

Auch bei den Grünen zeigt sich ein ähnliches Bild – allerdings mit regionalen Unterschieden. **Daniel Bosshard** von den St.Galler Grünen sagt: «Für Wahlen wie beispielsweise Kantonsratswahlen finden wir in der Regel genügend Kandidatinnen und Kandidaten.» In ländlichen Wahlkreisen sei die Ausgangslage jedoch anspruchsvoller, da dort weniger Mitglieder zur Verfügung stehen. Entsprechend kleiner ist auch der Pool möglicher Kandidatinnen und Kandidaten. Gleichzeitig lege seine Partei grossen Wert auf ausgewogene Listen. «Erfahrungsgemäss braucht es bei Frauen oft etwas mehr Überzeugungsarbeit», so Bosshard.

#### **Diese direkte, persönliche Ansprache zieht sich durch alle Parteien**

Es ist weniger der Parteiapparat, der neue Leute gewinnt, sondern das persönliche Umfeld, das Engagement einzelner und das direkte Gespräch. «Die jungen Leute für die Politik begeistern, indem man sie zu Anlässen einlädt», sagt Zbinden. Auch Abderhalden hält fest: «Zentral sind das persönliche Ansprechen und das Vorleben des Engagements.»

Auch die Grünliberalen setzen stark auf Nachwuchsarbeit. «Unsere Jungpartei ist ein zentrales Vehikel zur Mobilisierung», erklärt Giuliani. Gerade bei Themen wie Umwelt- und Energiepolitik zeige sich, dass junge Menschen durchaus Interesse hätten – dieses müsse jedoch gezielt aufgenommen und in Engagement überführt werden.

Bei den Grünen spielt zudem die Nachwuchsarbeit eine zentrale Rolle. «Die Junge Grüne Kanton St.Gallen übernimmt einen wichtigen Teil der Nachwuchsarbeit und erleichtert jungen Menschen den Einstieg in die Politik», erklärt Bosshard. Der Übergang in die Mutterpartei erfolgt oft fließend. Gleichzeitig engagieren sich Mandatsträger regel-

von links: Jennifer Abderhalden, Präsidentin FDP Appenzell Ausserrhoden; Fabian Giuliani, Präsident GLP Kanton St.Gallen; Martina Jucker, Co-Präsidentin SP Appenzell Ausserrhoden



mässig an Schulen, nehmen an Podien teil und treten so direkt mit jungen Menschen in Kontakt.

### *«Erfahrungsgemäss braucht es bei Frauen oft etwas mehr Überzeugungsarbeit.»*

Die SP setzt zusätzlich auf politische Bildung und Offenheit. «Veranstaltungen auch für Nicht-Parteimitglieder öffnen und versuchen, sie für jüngere Leute attraktiv zu machen», sagt Jucker. Die Mitte setzt auf konkrete Mehrwerte. «Für junge Menschen bieten wir attraktive Weiterbildungs- und Netzwerkformate an», erklärt Steiner-Kaufmann. Politisches Engagement wird so auch als persönliche Entwicklungschance positioniert.

#### **Trotz dieser Bemühungen bleibt ein Spannungsfeld bestehen**

Das Interesse an Politik ist durchaus vorhanden, doch die Bindung an Parteien nimmt ab. «Viele engagieren sich themenspezifisch, haben aber Mühe, sich klar einer Partei zuzuordnen», sagt Abderhalden. Klassische Parteibindungen verlieren an Bedeutung, während projektbezogenes Engagement zunimmt. Jucker spricht von einem gemischten Bild: «Es gibt viele jüngere Leute, die politisch sehr wach und interessiert sind, aber natürlich auch das Gegenteil.»

Auch Giuliani beobachtet dieses Muster. Engagement finde heute häufiger punktuell und projektbezogen statt.

von links: Daniel Bosshard, Präsident Grüne Kanton St.Gallen; Ruedi Zbinden, Präsident SVP Thurgau; Franziska Steiner-Kaufmann, Präsidentin Die Mitte Kanton St.Gallen

«Gerade junge Menschen möchten sich flexibel engagieren, statt sich langfristig zu binden», sagt er. Diese Entwicklung sei nicht nur in der Politik, sondern auch in Vereinen oder anderen Organisationen sichtbar.

Daniel Bosshard beobachtet gleichzeitig ein wachsendes Interesse, insbesondere bei jüngeren Menschen. Themen wie Klimawandel, gesellschaftliche Fragen oder internationale Konflikte bewegen viele und können ein Einstieg in die Politik sein. Allerdings führt dieses Interesse nicht automatisch zu einer langfristigen Bindung an eine Partei.

Franziska Steiner-Kaufmann ergänzt eine weitere Perspektive: Junge Menschen seien über die sozialen Medien «oft näher an internationalen Ereignissen als an nationaler und kantonaler Politik», gleichzeitig oder auch deshalb wachse aber «der Wunsch nach stabilen politischen Verhältnissen». Politik wird globaler wahrgenommen, während die lokale Verankerung an Bedeutung verliert.

### *«Die Bereitschaft hat sich aufgrund der ständigen Beobachtung eher verringert.»*

#### **Ein zentraler Grund für diese Entwicklung liegt in den veränderten Lebensrealitäten**

«Das Umfeld in Beruf und Familie hat sich verändert, dadurch fehlt vielen die Zeit», sagt Ruedi Zbinden. Auch Fabian Giuliani sieht hier eine zentrale Herausforderung. Politisches Engagement müsse mit Beruf und Familie vereinbar bleiben. Gleichzeitig brauche es Verständnis dafür, dass dieses Engagement nicht immer oberste Priorität haben könne.

Jennifer Abderhalden beschreibt dies als strukturellen Wandel. «Politisches Engagement wird stärker phasenabhängig, weniger eine Frage des Wollens als der verfügbaren Ressourcen.»



Hinzu kommt ein veränderter gesellschaftlicher Umgangston. «Die Bereitschaft hat sich aufgrund der wachsenden Anforderungen und der ständigen Beobachtung, insbesondere auf Social Media, eher verringert», sagt Martina Jucker.

Trotz dieser Entwicklungen stellt keine der Parteien das Milizsystem grundsätzlich infrage. Für die Mitte ist es «eine der tragenden Säulen unseres Landes», für die SVP «das Erfolgsrezept».

## «Die Differenz zwischen Mitgliedschaft und Engagement wird grösser.»

Auch die Grünliberalen sehen im Milizsystem weiterhin eine zentrale Stärke. «Es sorgt dafür, dass Politik nahe am Alltag der Bevölkerung bleibt», sagt Giuliani. Eine zu starke Professionalisierung berge dagegen das Risiko einer politischen Parallelgesellschaft.

### Ein entscheidender Schlüssel liegt ausserhalb der Politik – in der Wirtschaft

«Ein weitsichtiger Unternehmer weiss, dass Mitarbeiter, die sich in einem öffentlichen Amt engagieren, auch für den Betrieb ein Gewinn sind», sagt Zbinden. Politische Erfahrung stärkt Kompetenzen wie Führung, Verhandlung und Entscheidungsfähigkeit.

Am Ende verdichten sich die Einschätzungen zu einer grundlegenden Erkenntnis: Das Milizsystem ist weniger eine Frage der Strukturen als der Rahmenbedingungen. Parteien können motivieren, begleiten und Strukturen schaffen. Doch ohne Unterstützung aus Wirtschaft und Gesellschaft stösst das System an Grenzen.

## Milizpolitik in der Schweiz – Zahlen und Fakten

- Rund 100'000 politische Mandate werden in der Schweiz im Milizsystem ausgeübt.
- Allein auf Gemeindeebene gibt es über 2000 Exekutivämter (Gemeinderäte, Stadträte).
- Die meisten politischen Ämter werden nebenberuflich ausgeübt – oft mit einem Pensum zwischen zehn und 40 Prozent.
- Gleichzeitig steigen Zeitaufwand, Regulierungsdichte und öffentliche Erwartungen an Mandatsträger kontinuierlich.

**Text:** Stephan Ziegler

**Bild:** unsplash, zVg

## Perfides Erbe

**Einen Warnschuss aus Berlin sollten wir in Bern ernst nehmen. Welchen? Der Präsident des Bundesrechnungshofes hat die «exponentiell steigende Verschuldung» an den Pranger gestellt. Und das zurecht. Dieses Alarmsignal gilt, mehr als wir uns gewahr sind, auch für die Schweiz.**



Deutschland versucht sich derzeit mit einer rücksichts- und gewissenlosen Finanzpolitik in ihrer pursten Form. Eine Schattenbuchhaltung dient dazu, gigantische Budgetlöcher zu vertuschen und zu stopfen. Sondertöpfe werden geschaffen, offiziell für Infrastruktur oder Klima. Der Chef des Bundesrechnungshofes nennt es treffend einen «Verschiebepark». Solche Trickereien ruinieren erstens das Vertrauen in die Politik. Und sie lassen zweitens die Staatsfinanzen aus dem Ruder laufen.

Die Schweiz war bisher vernünftiger. Mit der Schuldenbremse haben wir ein Instrument, das ausgabenwütige Politiker wütend macht. Diese haben immer neue Wünsche und Begehrlichkeiten. All das ist immer «bestens begründet», jedoch selten bis nimmer sauber hinterfragt und durchgerechnet.

Die Steuern, die Inflation, die Schulden – alles «ge-deiht» wie die Natur im Frühling. Nur, dieses Wachstum ist weit weniger erfreulich. Wer glaubt, man könne Schulden locker «managen», soll weiterträumen. Wenn, wie zum Beispiel in Deutschland, 90 Prozent der Ausgaben faktisch gebunden sind, bleibt kaum Spielraum im Budget.

Wer heute die Schleusen öffnet, verliert spätestens morgen die Übersicht und die Kontrolle. Auch Bundesbern und die Kantone neigen immer stärker zu kreativen Buchhaltungstricks. Aufhören damit! Wir müssen zurück zu klaren Prioritäten, Eigenverantwortung und Zurückhaltung. Gier und Gefallsucht der Politiker führen ins Chaos.

Die Schuldenfalle meldet sich nicht an. Sie kommt nicht mit einem Knall. Die Löcher entstehen mit all den «kleinen Ausnahmen», welche die «Guten» unter den Politikern allzu gerne machen. Wer diese Leute gewähren lässt, hat am Ende eine Nachfolgegeneration, welche die Schulden buckeln muss. Was für ein perfides Erbe!

Roland Rino Büchel, Nationalrat SG (SVP)

# Milizpolitik zwischen Verantwortung und Realität



Mike Egger:

**Mehr Praxis,  
weniger  
Theorie.**

Die Schweizer Politik baut traditionell auf dem Milizsystem auf. Doch die Anforderungen steigen im Beruf, in der Politik und im Privatleben. Gleichzeitig wird es für Parteien zunehmend schwieriger, geeignete Kandidaten für politische Ämter zu finden. Mit Mike Egger (\*1992) spricht der LEADER über die Vereinbarkeit von Nationalratsmandat, Führungsfunktion in der Privatwirtschaft und bald auch Familie, über die wachsenden Herausforderungen für Milizpolitiker und die Frage, ob das System noch zeitgemäss ist.

**Mike Egger, Sie sind Nationalrat, stellvertretender CEO und werden im August Vater. Wie organisieren Sie Ihren Alltag?**

Mein Wecker klingelt um 04:15 Uhr – und dann läuft der Tag. Beruf, Politik, Sitzungen und oft noch Abendanlässe. Ohne klare Prioritäten und Disziplin funktioniert das nicht. Entscheidend ist die Freude an der Arbeit – sonst hält man das Pensum nicht durch. Ohne meine Frau Lisa, die das alles mitträgt und mich aktiv unterstützt, wäre das so nicht möglich. Diese Unterstützung im privaten Umfeld zeigt mir jeden Tag, dass hinter jeder Leistung immer auch Menschen stehen müssen, die mittragen. Das motiviert auch, seinem Umfeld Sorge zu tragen.

**Wo stossen Sie aber an Grenzen, wenn Sie politische Verantwortung, Führungsaufgaben in der Privatwirtschaft und künftig die Familie gleichzeitig tragen?**

Ganz klar bei der Zeit. Auch mein Tag hat nur 24 Stunden (lacht). Man merkt schnell: Man kann nicht überall gleichzeitig sein, aber wenn man in einem Meeting, an einer Sitzung oder an einem Anlass ist, dann zu 100 Prozent und mit vollem Fokus darauf. Ich habe aber auch gelernt, Nein zu sagen und mich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Mit der Familie wird das noch wichtiger; Familie ist das Fundament und auch in schwierigen Zeiten für einen da. Die Bodenhaftung, die mir meine Familie gibt, hilft mir politisch, Entscheidungen nicht nur abstrakt, sondern immer mit Blick auf die konkreten Auswirkungen für die Menschen zu treffen.

**Welche Kompetenzen aus der Wirtschaft helfen Ihnen im Nationalrat am meisten?**

Resultatorientierung, Effizienz und Verantwortungsbewusstsein. Irgendwann muss man entscheiden und die Konsequenzen tragen – dieses Denken und Handeln bringe ich auch in die Politik ein. Der Unterschied ist: In der Politik dauern Prozesse oft länger, und es geht stärker um Mehrheiten. Was in der Politik oftmals fehlt, ist der Bezug zur Praxis, gerade bei wirtschaftsnahen Themen. Darum brauchen wir wieder mehr Handwerker, Gewerbler und Unternehmer sowie Führungspersönlichkeiten in politischen Spitzenpositionen.

**Gibt es umgekehrt auch Erfahrungen aus der Politik, die Ihre Arbeit als Führungskraft in der Malu-Holding beeinflussen?**

Ja, absolut. Politik schärft den Blick für unterschiedliche Perspektiven. Man sitzt mit Menschen aus verschiedenen Lebensrealitäten am Tisch; das hilft auch in der Führung. Gerade in einer Unternehmensgruppe mit rund 400 Angestellten geht

es nicht nur um Zahlen, sondern vor allem um Menschen. Und ich habe gelernt: Entscheide müssen verständlich erklärt werden, sonst werden sie nicht mitgetragen. Diese Fähigkeit ist auch in der Politik entscheidend, gerade in Exekutivfunktionen, wo Vertrauen und Klarheit zentral sind.

**Das Milizsystem gilt als Stärke der Schweiz. Erleben Sie es im Bundesparlament noch als realistisches Modell?**

Für mich ist es nach wie vor eine grosse Stärke der Schweiz. Es sorgt dafür, dass Politik nahe an der Realität bleibt. Aber die Belastung ist gestiegen: Die Dossiers werden komplexer, die Erwartungen höher. Deshalb müssen wir das Milizsystem stärken, da dieses schliesslich ein echtes Erfolgsmodell für unser Land ist. Und deshalb sind Unternehmer und Gewerbler gefragt, weil sie die Realität aus dem Alltag mitbringen und die Sorgen und Nöte der Bevölkerung oft viel besser kennen als diejenigen Politiker, die in einer Bubble leben.

*«Ein politisches Engagement gibt viel zurück.»*

**Wie viele Stunden pro Woche investieren Sie effektiv in Ihr Nationalratsmandat?**

Das schwankt je nach Session, Kommissionsarbeit und politischer Aktualität. Es geht ja nicht nur um die Sessionstage in Bern, sondern auch um Vorbereitung, Dossierstudium, Fraktionssitzungen, Gespräche, Veranstaltungen und Kontakte im Wahlkreis. Für mich laufen Beruf und Politik ineinander, und die Arbeits- und Politikwoche hat meist sechs bis sieben Tage.

**Viele Unternehmer schrecken heute vor einem politischen Engagement zurück. Warum?**

Der Zeitaufwand ist beachtlich, die Anforderungen sind gestiegen. Gleichzeitig steht man stärker in der Öffentlichkeit, was viele abschreckt. Trotzdem ist Politik mehr als Streit und Schlagzeilen. Es ist die Möglichkeit, unser Land mitzugestalten und gute Rahmenbedingungen zu schaffen. Wir Unternehmer müssen lernen, wieder mehr Ecken und Kanten zu zeigen und für unsere Anliegen einzustehen. Die Faust im Sack löst bekanntlich nur selten Probleme. Ich erlebe immer wieder in persönlichen Gesprächen, dass gerade Unternehmer viel beizutragen hätten, sich aber wenig einbringen. Das möchte ich ändern und andere motivieren, diesen Schritt ebenfalls zu wagen.

### Wie wichtig ist es, dass Arbeitgeber politisches Engagement mittragen?

Das ist zentral. Ohne Unterstützung der Arbeitgeber funktioniert das Milizsystem nicht. Auch ich bin sehr dankbar, dass mein Arbeitgeber und die Inhaber der Malu-Holding den Mehrwert zwischen Politik und Unternehmensleitung erkannt haben. Ebenso dankbar bin ich, dass ich ein starkes Team im Rücken habe. Ein politisches Engagement gibt auch viel zurück: Praxisnähe, Netzwerk und Verständnis für Rahmenbedingungen. Wer Politik aus der Praxis kennt, trifft bessere Entscheidungen, und davon profitieren am Ende alle: Mitarbeiter, Unternehmen und der Standort Schweiz insgesamt.

### Hat sich die politische Tätigkeit in den letzten Jahren nicht so stark professionalisiert, dass sie faktisch zu einem Vollzeitjob geworden ist?

Nein. Selbstverständlich sind die Anforderungen gestiegen. Aber die Synergien, die man nutzen kann, ermöglichen auch neue Möglichkeiten, beispielsweise ein Arbeiten dank der Digitalisierung, auch wenn man unterwegs ist. Wichtig ist, dass man bereit ist, die Extrameile zu gehen und sowohl in der Politik als auch im Beruf 100 Prozent Einsatz zu leisten. Das Milizsystem muss erhalten bleiben, und ich bin überzeugt, dass es auch in Zukunft funktionieren kann, wenn wir den Fokus darauflegen, dass die Menschen im Zentrum der Politik stehen.

*«Politik kann man nicht lernen, Politik muss man machen.»*

### Welche Anpassungen bräuchte es denn, damit wieder mehr Privatwirtschaftler bereit sind, ein politisches Amt zu übernehmen?

Es braucht effizientere Strukturen in der Politik und umgekehrt mehr Respekt von der Wirtschaft für das Milizsystem. Politik muss besser mit dem Berufsalltag vereinbar sein, sprich: Man könnte die Sitzungen früher beginnen, die Mittagszeiten verkürzen und den Abend etwas verlängern. Ebenfalls könnte man die Entlohnung der Politiker senken, um den Anreiz für einen Job in der Wirtschaft wieder zu erhöhen. Wichtig ist: Politisches Engagement ist nicht einfach ein Hobby, sondern ein wichtiger Beitrag für unser Land. Entscheidend ist auch, dass wieder mehr echte Berufserfahrung in die Politik kommt. Deshalb braucht es Vorbilder, die zeigen, dass beides möglich ist: Verantwortung im Unternehmen und Verantwortung in der Politik zu übernehmen.

### Und wie sieht es mit dem politischen Nachwuchs aus: Wie kann man wieder mehr junge Menschen für ein politisches Engagement gewinnen?

Indem man ihnen zeigt, dass Politik konkret etwas bewirken kann. Viele Junge wollen Verantwortung übernehmen, aber sie müssen sehen, dass ihr Einsatz zählt und geschäftlich honoriert wird. Wichtig ist, dass für junge Leute beide Entwicklungen parallel möglich sind: eine erfolgreiche Entwicklung im Beruf, aber auch in der Politik. Wir Unternehmer müssen



junge Talente, die mehr leisten wollen, fördern und ihnen keine Steine in den Weg legen. Ich sehe es auch als meine Aufgabe, diese Perspektive vorzuleben und junge Leute zu ermutigen, den Schritt in die Politik zu wagen. Politik kann man nicht lernen, Politik muss man machen.

### Haben Sie den Eindruck, dass sich Politik und Privatwirtschaft in der Schweiz zunehmend voneinander entfernen?

Teilweise ja – und das ist keine gute Entwicklung. Oft fehlt das Verständnis füreinander. Dabei brauchen sich beide Seiten. Wer beide Welten kennt, kann Brücken bauen. Diese Verbindung ist entscheidend für gute, pragmatische Lösungen. Zudem stelle ich fest, dass in Exekutivämtern oftmals die Führungserfahrung fehlt. Die Konsequenzen sind Unstimmigkeiten, personelle Fehlentscheidungen oder eine Verwaltung, die eine eigene politische Agenda entwickelt. Hier braucht es mehr Führungskompetenz aus der Praxis, also Menschen, die Verantwortung gewohnt und bereit sind, schwierige Entscheidungen zu treffen und diese auch zu vertreten.

### Welche Kompromisse müssen Sie heute schon eingehen und welche erwarten Sie, wenn Sie Vater sind?

Spontaneität ist heute schon selten. Vieles ist durchgeplant, und private Zeit muss man sich bewusst nehmen. Mit der Familie wird der Fokus noch klarer. Ich kann nicht alles machen – und das ist auch gut so. Entscheidend ist, dass man dort, wo man ist, wirklich präsent ist und vollen Einsatz gibt. Mit meiner Frau ist geplant, dass wir nach der Geburt unseres Kindes einmal pro Monat einen Abend zu zweit geniessen – an dieser Stelle danke ich den Grosseltern für die Betreuung (lacht).

### Zum Schluss: Welche Wünsche haben Sie an das politische System der Schweiz?

Mehr Praxis, weniger Theorie; mehr Unternehmer, weniger Berufspolitiker. Und mehr Fokus: weniger Bürokratie, mehr Eigenverantwortung und bessere Rahmenbedingungen. Wenn Politik und Wirtschaft enger zusammenarbeiten, bleibt die Schweiz auch in Zukunft erfolgreich. Mein persönliches Ziel ist es, diesen Brückenschlag vorzuleben – zwischen Unternehmertum, Exekutiverantwortung und Politik im Interesse der Bevölkerung.

**Text:** Stephan Ziegler

**Bild:** Rebekka Grossglauser



# Logistik mit System im Industriepark.sg

Der Industriepark.sg in Gossau verbindet moderne Infrastruktur mit umfassenden Logistikdienstleistungen. Das Herzstück des Areals ist das automatisierte Hochregallager. Hier werden sämtliche Temperaturanforderungen abgedeckt: von Tiefkühl- und Kühlzonen bis hin zu ungekühlten Lagerplätzen.

Im Zentrum des Industriepark.sg steht das automatisierte Hochregallager mit ergänzenden Lagerbereichen. Die Infrastruktur deckt verschiedene Temperaturzonen ab – von ungekühlt über gekühlt bis tiefgekühlt. Unternehmen können kurzfristig zusätzliche Lagerkapazitäten nutzen und bleiben damit auch bei saisonalen Schwankungen oder Wachstum flexibel. Via digitalem Cockpit behalten Kunden jederzeit den Überblick über ihre Bestände und Warenbewegungen – transparent, in Echtzeit und unabhängig von Betriebszeiten. Die unmittelbare Nähe zur Autobahn ermöglicht eine effiziente Distribution in der gesamten Ostschweiz und darüber hinaus. Dadurch können logistische Abläufe effizient organisiert und umgesetzt werden.

### Dienstleistungen entlang der Logistikkette

Neben der Lagerung übernimmt der Industriepark.sg zentrale Aufgaben entlang der Logistikkette. Dazu gehören

Wareneingangskontrollen, Kommissionierung, Co-Packing sowie die Vorbereitung und Zusammenstellung von Filialsendungen bis hin zur Übergabe an den Spediteur. Unternehmen können ihre Logistikprozesse gezielt auslagern und vereinfachen – mit klar definierten Schnittstellen und ohne zusätzliche interne Ressourcen aufbauen zu müssen.

### Transparente Prozesse und zertifizierte Sicherheit

Das Logistikzentrum arbeitet nach GDP-Richtlinien und ist durch Swiss Medic zertifiziert. Damit eignet sich der Standort auch für die Lagerung sensibler und regulierter Produkte, die eine lückenlose Überwachung und dokumentierte Prozesse erfordern.

Der Industriepark.sg verbindet Logistikdienstleistungen mit flexibel nutzbaren Flächen und richtet sich an Unternehmen, die Lagerung und Distribution optimieren wollen.



### Industriepark.sg

Industriestrasse 135  
CH-9200 Gossau  
  
+41 71 387 35 10  
info@siiag.ch

[industriepark.sg](http://industriepark.sg)



# Staat schlägt Industrie

Die grössten Arbeitgeber im Appenzellerland zeigen ein klares Bild: Staat, Gesundheit und staatsnahe Betriebe prägen den Arbeitsmarkt stark. Das sorgt für Stabilität, wirft aber auch Fragen zur wirtschaftlichen Dynamik und zur langfristigen Entwicklung auf.

Wer die grössten Arbeitgeber im Appenzellerland analysiert, erkennt rasch ein Muster: An der Spitze stehen nicht primär klassische Industrieunternehmen, sondern die öffentliche Hand, das Gesundheitswesen und staatsnahe Betriebe. Der Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden weist per Ende 2024 696 Mitarbeiter sowie 68 Auszubildende aus, total also 764 Personen. Das Kantonale Gesundheitszentrum Appenzell kommt per Ende 2024 auf 231 Mitarbeiter.

Auch der Kanton Appenzell Innerrhoden ist ein gewichtiger Arbeitgeber: Im Geschäftsbericht 2023 werden insgesamt 374 Mitarbeiter ausgewiesen, davon 304 in der Zentralverwaltung und 70 im Gymnasium St. Antonius. Hinzu kommen die Appenzeller Bahnen mit 241 Mitarbeitern.

**In Relation zur Bevölkerungsgrösse der beiden Halbkantone ist diese Dichte bemerkenswert.**

Appenzell Ausserrhoden zählte Anfang 2025 56'800 Einwohner. Appenzell Innerrhoden bewegt sich weiterhin in einer Grössenordnung von rund 16'800 Einwohnern.

Diese Struktur ist Ausdruck von Stabilität. Gleichzeitig stellt sich eine zentrale Frage: Ist das Appenzellerland wirtschaftlich zu stark von Staat, Gesundheit und staatsnahen Bereichen geprägt?

Unbestritten ist, dass die öffentliche Hand und das Gesundheitswesen für Verlässlichkeit sorgen. Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten wirken Verwaltung, Spitäler, Gesundheitszentren und Bahnbetriebe wie ein Puffer. Arbeitsplätze bleiben eher erhalten, die Nachfrage entwickelt sich meist weniger volatil als in stark exportorientierten Industrien. Für eine vergleichsweise kleine Region ist das ein Vorteil. Diese Stabilität ist gerade für das Appenzellerland ein starkes Fundament.

*Die Industrie im Appenzellerland ist oft hochspezialisiert, exportorientiert und technologisch stark.*

**Doch Stabilität hat auch ihren Preis.**

Ein hoher Anteil staatlicher und staatsnaher Beschäftigung bedeutet tendenziell weniger Dynamik. Innovation, Produktivitätssteigerungen und kräftiges Wachstum entstehen in erster Linie in der Privatwirtschaft. Genau hier zeigt sich im Appenzellerland ein Spannungsfeld.



Die Industrie ist zwar präsent, zum Teil sogar international hochkarätig, tritt im regionalen Beschäftigungsbild aber weniger dominant in Erscheinung, als es die globalen Kennzahlen vermuten lassen. Huber+Suhner mit Hauptsitz in Herisau weist für 2025 weltweit 4200 Mitarbeiter aus, davon 1170 in der Schweiz. Sefar in Heiden spricht von mehr als 3000 Mitarbeitern in 25 Ländern. Metrohm ist ebenfalls klar in Herisau verankert, Varioprint in Heiden, Arcolor in Waldstatt. Diese Zahlen und Standorte belegen die industrielle Stärke der Region, lassen aber nur bedingt Rückschlüsse auf die effektive Beschäftigung allein im Appenzellerland zu.

Gleichzeitig gibt es im Appenzellerland auch in der Privatwirtschaft mehrere bedeutende Arbeitgeber mit nachgewiesenem Standort. Die Berit Klinik AG sitzt in Speicher und zählt rund 600 Mitarbeiter, Just Schweiz beschäftigt am Hauptsitz in Walzenhausen 180 Menschen. Die Brauerei Locher in Appenzell spricht von rund 200 Mitarbeitern am Hauptstandort, Wyon in Steinegg von 170 Mitarbeitern. Auch die Appenzeller Kantonalbank in Appenzell gehört mit 127 Angestellten zu den grösseren Arbeitgebern des inneren Landesteils.

Hinzu kommen weitere wichtige Unternehmen, deren regionale Bedeutung unbestritten ist, auch wenn standortscharfe Mitarbeiterzahlen nicht überall gleich präzise ausgewiesen werden. In Appenzell Innerrhoden gehören dazu KUK Electronic in Appenzell, Thyssenkrupp Presta in Oberegg, Goba mit Hauptsitz in Gontenbad, Prodartis in Appenzell, Fenster-Dörig in Appenzell sowie der Hof Weissbad in Weissbad. In Appenzell Ausserrhoden sind neben Huber+Suhner, Metrohm, Sefar, Varioprint, Arcolor, Just, Berit und den Appenzeller Bahnen weitere standortstarke Betriebe wie die Rehaklinik Gais von Bedeutung.

Gerade bei international tätigen oder spezialisierten Unternehmen zeigt sich ein typisches Problem regionaler Vergleiche: Viele Firmen publizieren weltweite oder nationale Kennzahlen, aber keine klar abgegrenzten Zahlen nur für den einzelnen Standort. Diese Zurückhaltung erschwert die direkte Vergleichbarkeit mit staatlichen oder staatsnahen Arbeitgebern. Das

heisst allerdings nicht, dass die Industrie im Appenzellerland schwach wäre. Im Gegenteil: Sie ist oft hochspezialisiert, exportorientiert und technologisch stark, nur tritt ihre Beschäftigungswirkung im öffentlichen Vergleich weniger transparent in Erscheinung.

Ein grosser Teil der Beschäftigung konzentriert sich damit auf staatliche, staatsnahe oder stark regulierte Bereiche. Die Privatwirtschaft ist vorhanden, leistungsfähig und in einzelnen Nischen hochspezialisiert, sie erscheint im regionalen Gesamtbild aber fragmentierter und oft weniger dominant als in anderen Ostschweizer Wirtschaftsräumen.

## *Produktivitätssteigerungen entstehen in erster Linie in der Privatwirtschaft.*

**Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob dieses Modell funktioniert, sondern wie zukunftsfähig es ist.**

Langfristig braucht jede Region wirtschaftliche Dynamik. Sie braucht Unternehmen, die wachsen, investieren, Innovationen vorantreiben und neue Arbeitsplätze schaffen. Genau diese Dynamik entsteht primär in der Privatwirtschaft und weniger im staatlichen Umfeld.

Das Appenzellerland steht damit vor einer strategischen Herausforderung: Wie lässt sich die bestehende Stabilität bewahren, ohne an unternehmerischer Dynamik einzubüssen? Wie können wachstumsstarke Unternehmen angezogen, bestehende Betriebe weiterentwickelt und neue Branchen aufgebaut werden?

Die Ausgangslage ist keineswegs schlecht. Die Region verfügt über hohe Lebensqualität, kurze Wege, stabile Institutionen und spezialisierte Industriebetriebe. Gleichzeitig zeigt der Blick auf die grössten Arbeitgeber, dass zusätzliches Wachstum vor allem aus der Privatwirtschaft kommen muss, wenn die wirtschaftliche Entwicklung langfristig Schritt halten soll.

Stabilität ist eine Stärke, aber sie ersetzt keine Dynamik. Entscheidend wird sein, ob das Appenzellerland seine solide Basis nutzt, um (noch) mehr unternehmerische Kraft zu entfalten.



**Text:** Stephan Ziegler  
**Bild:** istock

# Appenzeller Innovationen für die ganze Welt



Manuel Inauen:

**Nahe am Kunden.**

Die KUK Electronic AG produziert kundenspezifische Spulen und Elektronik für Anwendungen in Medtech, Robotik und Smart Home. CEO Manuel Inauen zeigt auf, wie das Unternehmen Entwicklung und Produktion verbindet, global organisiert ist und warum der Standort Appenzell für die technologische Kompetenz zentral bleibt.

**Manuel Inauen, KUK ist weltweit tätig. Worin liegt Ihr Wettbewerbsvorteil gegenüber internationalen Anbietern?**

Mit Werken auf drei Kontinenten zählen wir in unserer Nische zu den grösseren Herstellern. Wir sind somit einerseits nahe am Kunden und können andererseits für jedes Projekt den jeweils optimalen Fertigungsstandort einsetzen. Des Weiteren können wir uns mit unserem internen Anlagenbau stark von der Konkurrenz abheben. Dadurch sind wir sehr flexibel, günstig, schnell und unabhängig.

**Sie begleiten Kunden von der Entwicklung bis zur Serie. Wie wichtig ist heute die Entwicklungsarbeit im Vergleich zur reinen Produktion?**

Sehr wichtig. Gerade für die Massenproduktion bringt dies dem Kunden eine Gewähr, dass seine Spule nicht nur am Bildschirm toll aussieht, sondern auch mit hohem Automatisierungsgrad gefertigt werden kann. Die Anforderungen an eine Spule sind in den letzten Jahren stark gestiegen. Unsere

Kunden möchten die optimale Leistung im Verhältnis zum Kupfervolumen.

**Sie beliefern Branchen wie Medtech, Industrie und Automotive. Welche Bereiche treiben Ihr Wachstum aktuell am stärksten?**

In den vergangenen Jahren spüren wir eine starke Nachfrage aus dem Medtech-Sektor. Dies dank innovativer Kundenanwendungen für die Chirurgie oder für Hörhilfen. Auch im Bereich Robotik oder Smart Home sehen wir schöne Wachstumsraten.

**Ihre Produkte sind oft unsichtbar, aber zentral. Welche technologischen Trends beeinflussen Ihr Geschäft derzeit am meisten?**

Miniaturisierung, Elektrifizierung und Automatisierung. Darunter fällt im Grunde auch das Schlagwort KI. Diese ist auf Sensoren angewiesen, die die notwendigen Daten erheben. Dasselbe gilt etwa auch für das autonome Fahren. Und eben:

Anzeige

tisca textiles

---

living  
commercial  
mobility  
sports

---



---

## Textilien gestalten Lebensräume.

living

---

commercial

---

mobility

---

sports

---

Tisca Tischhauser AG, Sonnenbergstrasse 1, CH-9055 Bühler, [www.tisca.com](http://www.tisca.com)

säntis  
der berg



# Ihr Seminar mit Inspiration und Innovation

Massgeschneiderte Seminare inmitten der Ostschweizer Bergwelt schaffen ideale Voraussetzungen für konzentriertes Arbeiten, kreative Ideen und unvergessliche Eindrücke. Im «Säntis – das Hotel» erwarten Sie moderne Räume für bis zu 172 Personen, kulinarische Genüsse, komfortable Zimmer sowie die inspirierende Atmosphäre der umliegenden Natur.

## Rahmenprogramm mit exklusiven Einblicken

Erleben Sie als Gruppe die aktuelle Bauphase des Projekts «Säntis 2026» hautnah. Eine Fachperson der Säntis-Schwebebahn AG berichtet aus erster Hand über den aktuellen Stand, die Meilensteine, die Herausforderungen sowie das Teamwork und die innovativen Ansätze auf dem Weg zur Neueröffnung im Spätherbst 2026.

Wir beraten Sie gerne bei der  
Planung Ihres Seminars.





Präzision und Skalierung als Grundlage für globale Anwendungen in Medtech, Industrie und Smart Home.

Unsere Kunden möchten die höchste Ausnutzung eines magnetischen Feldes mit optimalem Kupferbedarf erreichen.

**Wie gelingt es Ihnen, Prototypenfertigung und Grosseerien wirtschaftlich unter einen Hut zu bringen?**

Nur dank komplexer Produkte können wir unsere Technologieführerschaft behaupten. Dabei gilt es zuerst, mit Prototypen die Herstellbarkeit zu überprüfen und die optimale Serientechnologie zu ermitteln. Die Musterphase ist somit als erster Schritt Richtung Serie und nicht isoliert zu betrachten.

*«Das Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Flexibilität ist sehr gross.»*

**Welche Rolle spielt der Standort Appenzell in Ihrem internationalen Produktionsnetzwerk?**

Eine wesentliche: Wir beschäftigen etwa 220 von weltweit 1000 Mitarbeitern in Appenzell. Das 2022 eröffnete Technologiezentrum mit unserer Entwicklungs- und Automatisierungskompetenz ist wichtig für den Erhalt unserer Technologieführerschaft. In der Produktion können wir bei bestimmten Artikelgruppen dank hohem Automatisierungsgrad und dem grossen Engagement der Belegschaft weiterhin bestehen. Kostendruck ist ein alltäglicher Begleiter!

**Wo sehen Sie die wichtigsten strategischen Entwicklungsschritte für KUK in den nächsten Jahren?**

Erhalt der Technologieführerschaft und des Qualitätsversprechens, komplette Module aus einer Hand sowie weiterer

Ausbau der globalen Marktpräsenz. Ausserdem müssen alle Produktionsstandorte unseren Kunden eine hohe Flexibilität bieten können. Dabei ist das Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und dieser Flexibilität wirklich gross.

Die **KUK Electronic AG** mit Hauptsitz in Appenzell ist ein global tätiger Fertigungspartner für kundenspezifische Spulen, Transformatoren und elektronische Baugruppen. Seit der Gründung 1990 hat sich das Unternehmen zu einer international aufgestellten Gruppe mit sieben Produktionsstandorten und rund 1000 Mitarbeitern entwickelt.

KUK begleitet seine Kunden von der Entwicklungsphase bis zur Serienproduktion und deckt dabei die gesamte Wertschöpfung ab – von der Spulwicklung über die Leiterplattenbestückung bis zur Montage kompletter Baugruppen. Zum Einsatz kommen die Produkte unter anderem in der Medizintechnik, in der Industrie, im Automotive-Bereich sowie in Sensorik- und Verteidigungsanwendungen.

Charakteristisch für das Unternehmen ist die Kombination aus eigener Entwicklung, integriertem Maschinen- und Werkzeugbau sowie globaler Fertigung. Damit stellt KUK sicher, dass auch komplexe kundenspezifische Lösungen effizient und in Serie produziert werden können. Pro Jahr produziert die Gruppe über 200 Millionen Spulen sowie mehr als eine Million Baugruppen und Leiterplatten.

**Text:** Patrick Stämpfli

**Bild:** Marlies Beeler-Thurnheer

# «House of Excellence» schafft Raum für Innovation

Mit dem zentralen Hauptsitz in Herisau hebt die Geinfo-Gruppe ihre Entwicklung auf eine neue Stufe: Im «House of Excellence» werden Technologie, Unternehmenskultur und Architektur zusammengeführt. Entstanden ist ein Ort, der zeigt, wie moderne Arbeitswelten funktionieren und wie Innovation gezielt gefördert werden kann.

Adrian Eichrodt  
und Nico Stutz.



Seit bald 30 Jahren steht Geoinfo für digitale Lösungen im Umgang mit raumbezogenen Daten. Aus einem Zusammenschluss von vier Geometern und einer IT-Firma 1997 ist ein Unternehmen mit rund 200 Mitarbeitern gewachsen, das heute schweizweit tätig ist. Mit dem Umzug an die Schützenstrasse werden erstmals grosse Teile des Unternehmens unter einem Dach vereint. «Für uns ist dieser Standort weit mehr als ein Büro», sagt CEO Adrian Eichrodt. «Wir haben hier ein Umfeld geschaffen, in dem sich Kompetenzen bündeln und neue Ideen schneller entstehen.»

### Vernetzung und Modellierung von Raumdaten

Im Zentrum der Tätigkeit steht die Vernetzung und Modellierung von Raumdaten, von klassischen Karten bis hin zu komplexen digitalen Abbildungen von Infrastrukturen. Mit dem Geoportal betreibt Geoinfo heute die grösste privat organisierte Plattform für Geodaten in der Schweiz. Über 400 Gemeinden sowie zahlreiche Ingenieur- und Architekturbüros greifen darauf zurück. Die Datenbasis ist enorm: Tausende Datensätze, zehntausende Ebenen und stetig wachsende Datenmengen bilden die Grundlage für fundierte Entscheidungen in Planung, Bau und Betrieb.

Die Möglichkeiten gehen dabei weit über klassische Kartendarstellungen hinaus. «Wir arbeiten daran, künftig auch Echtzeitdaten und Prognosen abzubilden und zusätzliche Anwendungen für Infrastruktur, Energie oder Entsorgung zu entwickeln», sagt Eichrodt. «Damit lassen sich Prozesse nicht nur besser verstehen, sondern auch aktiv steuern.» Gerade in Bereichen wie Abwasser, Verkehrsflüsse oder Energieversorgung eröffnen sich damit neue Ansätze, die sowohl wirtschaftliche als auch ökologische Vorteile bringen.

Der neue Hauptsitz ist eng mit dieser strategischen Entwicklung verknüpft. Das Gebäude «Am Gleis» in Herisau wurde gemeinsam mit Waldburger + Partner konzipiert und setzt auf Flexibilität, Offenheit und langfristige Nutzbarkeit. Ausgangspunkt war ein anspruchsvolles Grundstück an der Schützenstrasse, das zuvor kaum sinnvoll genutzt werden konnte. Daraus entstand ein Bau, der sich in die Topografie einfügt und gleichzeitig einen markanten städtebaulichen Akzent setzt.

### Kurze Wege und durchdachte Begegnungszonen

Für Projektleiter Nico Stutz war früh entscheidend, dass das Gebäude mehr leisten muss als reine Flächenbereitstellung. «Wir wollten eine Struktur schaffen, die sich an veränderte Bedürfnisse anpassen kann und die Zusammenarbeit aktiv unterstützt.» Grosszügige, stützenfreie Räume, modulare Elemente und flexible Grundrisse ermöglichen es, Teams und Arbeitsformen laufend weiterzuentwickeln. Gleichzeitig sorgen kurze Wege und durchdachte Begegnungszonen dafür, dass Austausch nicht dem Zufall überlassen bleibt.

Auch technisch folgt der Neubau einem bewussten Ansatz: Statt auf maximale Komplexität setzt das Gebäude auf reduzierte, langlebige Lösungen. Der Minergie-P-Standard, eine hochwertige Gebäudehülle und ein durchdachtes Energiekonzept sorgen für tiefe Betriebskosten und ein angenehmes Raumklima. Ergänzt wird dies durch eine Wärmepumpe mit Erdsonden sowie natürliche Kühlung im Sommer. «Einfachheit bedeutet für uns nicht Verzicht, sondern Qualität», sagt Stutz. «Je robuster ein System ist, desto zuverlässiger funktioniert es im Alltag.»

Parallel zur baulichen Entwicklung hat Geoinfo auch seine Arbeitsweise weiterentwickelt. Das «House of Excellence» ist geprägt von offenen Strukturen, flexiblen Arbeitsmodellen und einer Umgebung, die Austausch fördert. Begegnungsflächen, Rückzugsorte und hybride Arbeitsmöglichkeiten schaffen die Grundlage für neue Formen der Zusammenarbeit. «Wir setzen auf Vertrauen und Eigenverantwortung», sagt Eichrodt. «Wenn Menschen Freiraum erhalten, entstehen bessere Lösungen.»

## «Im Zentrum steht die Vernetzung und Modellierung von Raumdaten.»

Ein zentrales Element ist dabei der Verzicht auf klassische Arbeitsplatzzuteilung. Statt fixer Plätze stehen unterschiedliche Zonen zur Verfügung, die je nach Aufgabe genutzt werden. Das fördert nicht nur die Flexibilität, sondern auch die Durchmischung der Teams. Wissen zirkuliert schneller, Schnittstellen werden reduziert und neue Ideen entstehen im direkten Austausch.

### Gestärkte Zusammenarbeit und lokale Verankerung

Diese Entwicklung zeigt bereits Wirkung: «Die räumliche Nähe erleichtert den Austausch zwischen verschiedenen Fachbereichen, reduziert Abstimmungsaufwand und stärkt das gemeinsame Verständnis», sagt CEO Eichrodt. Gleichzeitig entstehe eine Unternehmenskultur, die stärker auf Zusammenarbeit ausgerichtet ist als zuvor, als Geoinfo noch auf drei Standorte in Herisau verteilt war.

Mit dem neuen Hauptsitz positioniert sich Geoinfo auch als attraktive Arbeitgeberin für hochqualifizierte Fachkräfte. Gesucht sind Spezialisten aus den Bereichen Geoinformation, Vermessung, Ingenieurwesen, IT und Softwareentwicklung. Die Chancen dafür stehen gut; Arbeitsumgebungen dieser Art sind in der Ostschweiz noch selten.

Apropos Ostschweiz: Die Verankerung in der Ostschweiz bleibt ein zentrales Element der Unternehmensstrategie. «Unsere Innovationskraft entsteht hier in Herisau», sagt Eichrodt. «Von hier aus entwickeln wir Lösungen, die in der ganzen Schweiz im Einsatz stehen.» Gleichzeitig setzt Geoinfo weiterhin auf enge Partnerschaften mit lokalen Unternehmen, die Daten erfassen oder die Systeme bei ihren Kunden einsetzen.

Das Gebäude ist Teil der Überbauung «Am Gleis», in der Geoinfo als Ankermieterin auftritt. «Neben den eigenen Flächen stehen weitere Bürobereiche zur Verfügung, die gezielt an innovative Unternehmen vermietet werden», so Projektleiter Stutz. Gemeinsame Infrastrukturen wie Foyer, Meetingräume oder Dachterrasse fördern den Austausch über Unternehmensgrenzen hinweg und schaffen zusätzliche Synergien. «Damit entsteht schrittweise ein Umfeld, das über ein einzelnes Unternehmen hinaus Wirkung entfaltet.»

**Text:** Stephan Ziegler  
**Bild:** Rebekka Grossglauser

# Warum viele Investitionen ins Leere laufen

Vor einem Immobilienverkauf nochmals investieren klingt logisch, ist aber oft ein Trugschluss. Denn nicht jede Renovation zahlt sich aus. Im Gegenteil: Wer falsch investiert, riskiert Preisabschläge statt Mehrwert. Immobilienexperte Thomas Brehm von der Altrimo AG aus Appenzell weiss, wann sich eine Sanierung lohnt, wo die grössten Risiken liegen und weshalb die Zielgruppe entscheidender ist als die Investitionssumme.

## Thomas Brehm, viele Eigentümer gehen davon aus, dass sich eine Renovation vor dem Verkauf auszahlt. Richtig oder falsch?

Diese Überlegung ist nachvollziehbar, schliesslich möchte man den bestmöglichen Preis aus seiner Immobilie herausholen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass sich Investitionen nicht automatisch im Verkaufspreis widerspiegeln. Ob sich eine Renovation lohnt, hängt stark vom Objekt, der vorgesehenen Eingriffstiefe, vom Marktumfeld und vor allem von der Zielgruppe ab. Erfahrungswerte aus der Bewertungspraxis zeigen: Bei rein optischen Massnahmen werden häufig nur 50 bis 80 Prozent der Investitionskosten über den Verkaufspreis wieder realisiert, teilweise sogar weniger. Anders sieht es bei strukturellen oder technischen Erneuerungen aus: Diese können den Wert stabilisieren oder gezielt steigern, sind aber meist auch deutlich kapitalintensiver.

## Wo liegen denn die grössten Risiken bei Renovierungen vor dem Verkauf?

Ein häufiges Beispiel ist die sogenannte Pinselrenovation: Eigentümer investieren kurzfristig in neue Anstriche, einfache Bodenbeläge oder kleinere optische Eingriffe, mit der Erwartung, dadurch einen deutlich höheren Preis zu erzielen. Gerade erfahrene Käufer oder deren Berater erkennen jedoch schnell, ob es sich um nachhaltige Verbesserungen oder eher um kosmetische Massnahmen handelt. Wird eine Renovation als oberflächlich wahrgenommen, kann dies zu Skepsis führen. In solchen Fällen kommt es nicht selten zu intensiven Nachverhandlungen oder Preisabschlägen. Im ungünstigsten Fall verzögert sich der Verkaufsprozess deutlich.

## Heisst das, man sollte vor dem Verkauf grundsätzlich nicht investieren?

Nein, so pauschal lässt sich das nicht sagen. Es gibt durchaus Massnahmen, die sich lohnen. Entscheidend ist, dass sie Substanz schaffen und für den Käufer nachvollziehbar sind. Technische Erneuerungen wie der Ersatz einer Heizung, die Sanierung der Gebäudehülle oder energetische Verbesserungen werden am Markt in der Regel positiv bewertet. Gerade im aktuellen Umfeld gewinnen Themen wie Energieeffizienz und Betriebskosten zunehmend an Bedeutung. So können beispielsweise energetische Sanierungen die Neben-

kosten um 20 bis 40 Prozent senken. Das ist ein Argument, das Käufer konkret nachvollziehen können. Wichtig bleibt aber: Die Investition muss in einem sinnvollen Verhältnis zum erzielbaren Mehrwert stehen.

## Welche Rolle spielt die Zielgruppe beim Verkauf?

Eine entscheidende. Ein Investor bewertet eine Immobilie anders als ein Eigennutzer. Investoren suchen oft gezielt nach Objekten mit Entwicklungspotenzial. Sie kalkulieren nüchtern und sind selten bereit, für bereits ausgeführte Arbeiten einen vollen Aufpreis zu bezahlen. Eigennutzer hingegen legen häufig Wert auf ein bezugsberechtigtes Zuhause. Für sie können ein guter Zustand, eine moderne Küche oder ein gepflegtes Erscheinungsbild durchaus kaufentscheidend sein. Studien zeigen, dass ein Teil der Eigennutzer bereit ist, für ein sofort beziehbares Objekt einen Aufpreis zu bezahlen, vorausgesetzt, die Qualität überzeugt. Wer am Markt vorbei investiert, läuft Gefahr, weder die eine noch die andere Zielgruppe optimal anzusprechen.

*«Nicht die Höhe der Investition ist entscheidend, sondern deren Zielgerichtetheit.»*

## Wie werden grössere, noch nicht umgesetzte Sanierungsprojekte bewertet?

Solche Projekte können attraktiv sein, insbesondere wenn sie ein klares Entwicklungspotenzial aufzeigen. Voraussetzung ist jedoch eine professionelle Aufbereitung. Dazu gehören belastbare Kostenschätzungen, durchdachte Konzepte und eine transparente Darstellung des Ist-Zustands. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass Käufer bei nicht realisierten Projekten fast immer einen Risikozuschlag einrechnen. Unsicherheiten bezüglich Baukosten, Bewilligungen oder Ausführung führen dazu, dass Potenziale vorsichtig bewertet werden. In der Praxis bedeutet das oft Abschläge von zehn bis 30 Prozent auf theoretisch mögliche Mehrwerte.



Thomas Brehm:

**Mehrwert schaffen.**



IN BAU  
FERTIGSTELLUNG  
ANFANG 2027

## WOHNEN AUF DER SONNENSEITE **SÄGEWIES III, HEIDEN**

*In ruhiger Hanglage am südrand von Heiden entsteht aktuell das  
Neubauprojekt Sägewies III - jetzt Besichtigung vereinbaren!*

Noch vier grosszügige 3.5-Zimmer Wohnungen mit 101 m<sup>2</sup> verfügbar | Verkehrsberuhigte Hanglage  
Fussläufige Infrastruktur | 10 Gehminuten ins Ortszentrum | Bereits in Bau | Individuelle Ausstattung wählbar



**zima.ch**

Kontakt: Sandra Davatz | +41 71 250 05 43 | sandra.davatz@zima.ch

**Wie lässt sich dieses Risiko reduzieren?**

Durch Qualität in der Vorbereitung. Je klarer die Ausgangslage dokumentiert ist, desto höher ist das Vertrauen. Dazu gehören vollständige Unterlagen, transparente Zustandsanalysen und nachvollziehbare Szenarien. Eine fundierte Bewertung und eine saubere Verkaufsstrategie helfen, Erwartungen auf Käufer- und Verkäuferseite in Einklang zu bringen. Vertrauen ist in diesem Prozess ein zentraler Faktor und wirkt sich direkt auf Preis und Vermarktungsdauer aus.

**Gibt es Situationen, in denen Sie von Renovationen abraten?**

Ja. Insbesondere dann, wenn absehbar ist, dass ein Käufer die Immobilie ohnehin umfassend saniert oder neu entwickelt. In solchen Fällen führen zusätzliche Investitionen selten zu einem Mehrwert. Auch bei stark lagegetriebenen Objekten steht oft das Grundstück im Vordergrund. Hier wird der Gebäudezustand zweitrangig beurteilt. Investitionen in die bestehende Substanz können dann wirtschaftlich wenig sinnvoll sein.

**Was sind die häufigsten Fehler von Eigentümern?**

Dass Entscheidungen aus dem Bauch heraus getroffen werden. Eigentümer überschätzen oft den Einfluss einzelner Massnahmen oder unterschätzen die Erwartungen des Marktes. Ein weiterer Aspekt ist die fehlende Transparenz: Unvollständige Unterlagen oder unklare Informationen führen zu Unsicherheit, und Unsicherheit führt fast immer zu tieferen Angeboten oder längeren Verkaufsprozessen.

**Was raten Sie Eigentümern konkret?**

Am Anfang steht eine objektive Standortbestimmung. Es gilt zu klären, wie die Immobilie im aktuellen Marktumfeld positioniert ist und welche Zielgruppe angesprochen werden soll. Darauf aufbauend kann entschieden werden, ob und wo Investitionen sinnvoll sind. In vielen Fällen zeigt sich: Nicht die Höhe der Investition ist entscheidend, sondern deren Zielgerichtetheit.

**Worauf kommt es letztlich an, wenn Eigentümer über eine Sanierung vor dem Verkauf entscheiden?**

Ob vor einem Verkauf saniert werden soll, lässt sich nicht pauschal beantworten. Jede Immobilie ist anders, ebenso die Erwartungen der potenziellen Käufer. Entscheidend ist, die richtigen Fragen zu stellen: Wer kommt als Käufer in Frage? Welche Massnahmen schaffen echten Mehrwert? Und wo wird Geld investiert, ohne dass es sich am Markt widerspiegelt? Wer diese Punkte sorgfältig prüft, schafft eine solide Grundlage für den Verkaufsentscheid. Manchmal bedeutet das, gezielt zu investieren. In anderen Fällen ist es klüger, bewusst darauf zu verzichten.

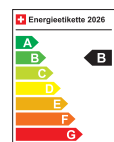
**Text:** Stephan Ziegler  
**Bild:** Marlies Beeler-Thurnheer

Anzeige



**Sepp Fässler AG**  
 9050 Appenzell  
 faessler-garage.ch

Jetzt  
 Probefahrt  
 buchen



BMW iX3 50 xDrive, 16,3 kWh/100 km, 0 g CO<sub>2</sub>/km, Kat. B. Reichweite nach WLTP.

# Von Herisau in die ganze Welt



Aleksandar Agatonovic:

**Standort hat  
überzeugt.**

Die Rico Sicherheitstechnik AG verlegt ihren Standort ins ehemalige Cilander-Gebäude in Herisau. CEO Aleksandar Agatonovic erklärt, warum der Entscheid gegen einen Neubau fiel, welche Herausforderungen der Umbau mit sich brachte und welche Rolle der Standort künftig spielt.

**Aleksandar Agatonovic, was war der Grund, den bestehenden Cilander-Standort zu übernehmen, statt den geplanten Neubau weiterzuverfolgen?**

Das Cilander-Areal kam für uns zur richtigen Zeit auf den Markt. Es ist deutlich grösser als die ursprünglich gekaufte Parzelle in der Nordhalde und bietet zudem genügend Bauland-Reserve für künftige Ausbauschritte.

**Was genau macht den Standort aus unternehmerischer Sicht so passend?**

Die Grösse des Gebäudes. Es ist gross genug für uns und auch, um Flächen vermieten zu können. Wir haben dadurch die Möglichkeit, schrittweise im Gebäude zu wachsen, bevor wir an die Landreserven müssen.

*«Wir können im bestehenden Gebäude schrittweise wachsen.»*

**Wie stark mussten Sie in die bestehende Infrastruktur eingreifen, um den Standort auf den heutigen technischen Stand zu bringen?**

Das Gebäude wurde komplett saniert und mehr oder weniger bis auf den Rohbau zurückgebaut. Unter anderem haben wir eine neue Heizung installiert, da Cilander mit Dampf aus den eigenen Prozessen geheizt hat, sowie Lüftung, Gebäudeautomation, Sanitäreinrichtungen, die gesamte Elektroverteilung und Beleuchtung vollständig erneuert. Auch die Büros

wurden zurückgebaut und komplett auf unsere Bedürfnisse angepasst. Einzelbüros wurden durch eine grosse offene Fläche mit Shared Desk ersetzt. Zusätzlich haben wir akustische Rückzugsmöglichkeiten wie Telefon- und Meetingboxen geschaffen.

**Wo liegen die grössten Unterschiede zwischen einer Umnutzung wie in Herisau und einem klassischen Neubau-projekt?**

Beim Umbau kommen öfter Überraschungen auf einen zu, etwa wenn etwas freigelegt oder abgerissen wird. Man muss situativ auf veränderte Umstände reagieren und kreative Lösungen finden. Bei einem Neubau kann man zumindest in der Theorie vieles von Anfang an genau planen und nahezu jeden Wunsch umsetzen.

**Welche strategische Rolle übernimmt der Standort Herisau künftig innerhalb Ihres Unternehmens?**

Herisau und der Kanton Appenzell Ausserrhoden sind für uns ein äusserst attraktiver Standort und zugleich unser einziger. Einem Umzug aus der Gemeinde oder gar in einen anderen Kanton können wir aktuell keine Vorteile abgewinnen. Von Herisau aus entwickeln, produzieren und verkaufen wir unsere Produkte weltweit, mit einem Exportanteil von über 90 Prozent. Auch bei der Gründung eines weiteren Unternehmens, der Indonex AG, stand für mich persönlich nie zur Diskussion, dies ausserhalb von Herisau zu tun.

**Inwiefern verändert der neue Standort Ihre Produktions-, Entwicklungs- oder Logistikprozesse konkret?**

Anzeige



## Technik, die verbindet.

**Die E-Q GmbH in Herisau ist Ihr kompetenter Partner für Elektroinstallationen, Smart Home Lösungen und ICT Infrastrukturen. Wir verbinden Elektrotechnik mit digitaler Vernetzung und schaffen Lösungen für mehr Effizienz, Sicherheit und Komfort im Alltag und im Unternehmen. Von der Planung bis zur Umsetzung: intelligente Technik aus einer Hand, für heute und morgen.**

Elektroinstallationen

ICT / UCC / IT

Smart Home

Photovoltaik

Neu in Herisau

**E-Q GmbH**  
 Cilanderstrasse 19  
 9100 Herisau  
 +41 71 523 66 00  
[info@e-q4u.ch](mailto:info@e-q4u.ch)  
[www.e-q.ch](http://www.e-q.ch)








**Geo-Exzellenz**  
gemeinsam besser

Wir konnten die Prozesse komplett neu denken und optimieren und tun das während der Umzugsphase weiterhin. Die sichtbarste Veränderung betrifft die Struktur über mehrere Geschosse. Während früher alles auf einer Ebene organisiert war, befindet sich das Lager nun auf einem anderen Geschoss. Das verändert die internen Transportwege, wird aber durch den Warenaufzug mit entsprechender Nutzlast gut aufgefangen.

**Die Umnutzung eines ehemaligen Industrieareals gilt oft als komplex. Was waren in diesem Projekt die grössten Herausforderungen?**

Eine zentrale Herausforderung war, den geänderten Vorschriften und Gesetzen gerecht zu werden. So mussten wir beispielsweise erheblich in den Schutz vor Wassergefahren investieren, da sich das Gebäude in der Nähe der Glatt befindet. Insgesamt passen Gebäude und Areal aber gut zu unseren Anforderungen.

**Wie beurteilen Sie die wirtschaftliche Bedeutung dieses Projekts für den Standort Herisau und die Region?**

Insgesamt ist die Wirkung positiv, da wieder Bewegung ins Areal kommt. Mit der raschen und qualitativ hochstehenden Umnutzung und Renovation konnten wir das Erscheinungsbild deutlich aufwerten. Zudem ist es uns gelungen, mit unserem Mieter, der E-Q GmbH, ein Unternehmen aus Gossau beziehungsweise dem Kanton St.Gallen nach Herisau zu holen.

Auch unser alter Standort hat mit der Chromtech AG einen ausserkantonalen Eigentümer und Nutzer erhalten.

**Welche Rolle spielte das Thema Zeitgewinn bei Ihrer Entscheidung für die Umnutzung gegenüber einem Neubau?**

Das war ein zweitrangiger Faktor. In erster Linie hat uns der Standort überzeugt, auch wenn er mit Unbekannten verbunden war. Wir waren jedoch bereit, schnell und pragmatisch Entscheidungen zu treffen, was bei einem Umbau entscheidend ist.

**Sehen Sie in diesem Projekt auch ein Modell für den Umgang mit bestehenden Industrieflächen in der Schweiz?**

Jede bestehende Industriefläche bringt ihre eigenen Herausforderungen und Chancen mit sich. Entscheidend ist die Bereitschaft, schnell zu entscheiden und Ideen bei Bedarf anzupassen. Insgesamt bin ich sehr zufrieden mit dem Resultat. Am Tag der offenen Tür am 6. Juni 2026 kann sich die Bevölkerung selbst ein Bild machen und Einblick in unsere Produkte gewinnen.

**Text:** Patrick Stämpfli  
**Bild:** Rebekka Grossglauser

Anzeige



**Der rollende rote Teppich  
im Appenzellerland**

**HEROLD-TAXI**  
**2222 777**

Sicher ans Ziel.  
071 2222 777

[heroldtaxi.ch](https://heroldtaxi.ch) Online buchen. Auch per WhatsApp.

# Wie starke Führung über Erfolg im Business entscheidet

Was im Eishockey innert Sekunden über Sieg oder Niederlage entscheidet, gilt auch im Business: Wer Chancen erkennt, schnell handelt und als Team funktioniert, hat die Nase vorn. Deshalb organisieren die Thurgauer Kammern der Jungen Wirtschaftskammer, JCI Oberthurgau und JCI Untersee-Kreuzlingen, am 20. Juni in Weinfelden den «Powerplay Day».



Karin Hadorn, JCI Untersee-Kreuzlingen, und Janik Lampert, JCI Oberthurgau, freuen sich auf den Powerplay Day.

Der Anlass richtet sich an Unternehmer, Führungskräfte und Entscheidungsträger aus der ganzen Schweiz. Der Tag bietet Inspiration, praxisnahes Know-how und wertvolles Networking. Sein Ziel: Menschen zu vernetzen, die Verantwortung übernehmen, sich weiterentwickeln wollen und verstehen, dass Leadership der entscheidende Erfolgsfaktor ist.

Ein Highlight ist die Keynote von Patrick Fischer, ehemaliger Headcoach der Schweizer Eishockey-Nationalmannschaft. Er teilt wertvolle Einsichten, wie man Teams zusammenschweisst und den «Winning Mindset» implementiert. Mit prägenden Geschichten gibt er tiefe Einblicke hinter die Kulissen seiner Überzeugungen.

## Praxisnahe Impulse für moderne Führung

Roger Basler zeigt, wie Leadership im Zeitalter von künstlicher Intelligenz funktioniert. Renato Blättler macht deutlich, warum Werte und Haltung entscheidend für nachhaltigen Erfolg sind. Im Pitch-Training von Lukas Rösch erhalten die Teilnehmer Methoden für überzeugende Auftritte. Weitere Impulse liefern Andrea Haussener (Kommunikation im Führungsalltag), Enzo Schrembs (Leadership im internationalen Kontext) sowie Vito Critti mit praxisnahen Einblicken aus seinem Berufsalltag.

*«Der Powerplay Day richtet sich an alle, die bereit sind, aufs Eis zu gehen.»*

Zum Abschluss setzt Adi Lang, Gründer der Business Schmiede Schweiz AG, mit seiner Keynote einen weiteren starken Akzent rund um Mindset, Netzwerk und persönliche Wirkung. Neben den inhaltlichen Inputs steht auch Networking im Mittelpunkt: Beim Flying Dinner, im persönlichen Austausch und an der Bar entstehen neue Kontakte, Ideen und Kooperationen.

Der Powerplay Day richtet sich an alle, die Verantwortung übernehmen, sich weiterentwickeln und ihr Netzwerk gezielt erweitern möchten. Oder anders gesagt: an Menschen, die bereit sind, aufs Eis zu gehen und ihr eigenes Powerplay zu starten.

**Text:** Sarah Imhof  
**Bild:** zVg

**Weitere Informationen und Tickets:**  
[powerplayday.ch](http://powerplayday.ch)





Der Unternehmertag wird seit über 20 Jahren durchgeführt.

# Mut, Innovation und starke Netzwerke

Der Unternehmertag am 30. Juni in der Spoerry-Halle in Vaduz will erneut Unternehmer, Entscheidungsträger und Führungskräfte aus der Region zusammenbringen. Unter dem Motto «Mut zeigen – Zukunft gestalten» erwartet die Teilnehmer ein abwechslungsreiches Programm mit praxisnahen Impulsen, strategischen Perspektiven und vielfältigen Networking-Möglichkeiten.

Nach der Begrüssung durch Liechtensteins Wirtschaftsminister Hubert Büchel ordnet der Chefökonom der VP Bank, Thomas Gitzel, die aktuelle wirtschaftliche Lage ein und zeigt auf, welche Entwicklungen Unternehmen besonders im Blick behalten sollten.

Einen Einblick in unternehmerische Wachstumsstrategien gibt Markus Kaiser. Der Inhaber der Kaiser AG erläutert, wie er den Hersteller von Spezialfahrzeugen durch gezielte Akquisitionen weiterentwickelt und langfristig absichert. Zu den Höhepunkten der Veranstaltung zählt der Auftritt des Uhrenunternehmers Jean-Claude Biver. Die Branchenlegende hat Marken wie Blancpain, Omega und Hublot geprägt und beschreitet mit Biver Watches neue Wege.

## Nach der Pause richtet sich der Fokus auf den Mittelstand.

Christine Egger-Schöb, Co-Geschäftsführerin der Schöb AG, und Helmut Hasler, Inhaber der Hasler Treppentechnik AG, sprechen im KMU-Talk darüber, wie Unternehmen auch in anspruchsvollen Zeiten Chancen erkennen und nutzen können.

Ein weiterer Programmpunkt widmet sich Innovationen im Klimaschutz. Vertreter der Klimastiftung Schweiz und der LIFE-Klimastiftung Liechtenstein diskutieren gemeinsam mit der Pantec Biosolutions AG neue Ansätze für nachhaltige Technologien. Den Abschluss bildet ein Referat des ehemaligen Schweizer Eishockey-Nationaltrainers Patrick Fischer,

der über Leadership, Teamgeist und den Umgang mit Herausforderungen spricht.

## Durch das Programm führt SRF-Moderator Tobias Müller.

Der Unternehmertag wird seit über 20 Jahren durchgeführt und bringt Entscheidungsträger aus KMU und Industrie zusammen, um aktuelle Chancen und Herausforderungen der Wirtschaft zu diskutieren. Die Tagung wird von der Regierung des Fürstentums Liechtenstein getragen und von zahlreichen Verbänden und Unternehmen unterstützt. Hauptpartner sind EY, VP Bank sowie die Zurich-Generalagentur Robert Wilhelmi.

Neben den Referaten bietet der Anlass auch zahlreiche Möglichkeiten zum persönlichen Austausch, insbesondere beim Networking-Apéro zum Abschluss des Programms.

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

**Weitere Informationen und Tickets:**  
[unternehmertag.li](http://unternehmertag.li)





# Menschen entwickeln. Zukunft bauen.

Ein Vierteljahrhundert W+P Weber und Partner AG: das Jubiläum steht für gebaute Infrastruktur. Gleichzeitig ist es die Geschichte eines Unternehmens, das aus der Ostschweiz heraus gewachsen ist. Geprägt von Menschen, die mitdenken, weiterdenken und Verantwortung übernehmen.

2001 in Wil gegründet, verfolgte W+P von Beginn an eine klare Ausrichtung: Unternehmen im Bau- und Optimierungsprozess ganzheitlich begleiten: von der Analyse bis zur Umsetzung. Was mit einem kleinen Team und einem ersten Logistikprojekt für die Camion Transport AG begann, entwickelte sich zu einem etablierten Planungsunternehmen mit internationaler Ausstrahlung.

Früh setzte W+P auf ein integrales Verständnis: Betriebsplanung, Logistikengineering, Architektur und Bau werden als Einheit gedacht. Von innen nach aussen, nach dem Prinzip «Form follows function». Gründer Maurice Weber bringt es so auf den Punkt: «Wir haben nie einfach nur Gebäude geplant, sondern immer zuerst detailliert verstanden, wie ein Betrieb mit seinen Prozessen funktioniert.» Jedes Projekt beginnt mit dem Verständnis der Abläufe, Mengen und Anforderungen. Daraus entstehen Lösungen, die funktional, wirtschaftlich und nachhaltig sind.

## Die Ostschweiz als Fundament

Die Ostschweiz ist Ursprung und Rückgrat der W+P. Von Wil aus wurden zahlreiche Projekte für Industrie und Gewerbe realisiert, die die Region bis heute prägen – etwa für die Kindlimann AG in Tägerschen, die CHRIS sports AG in Eschlikon oder die Ed. Keller AG in Kirchberg. Diese Nähe zur Region ist bis heute zentral. «Unsere Wurzeln liegen in der Region Fürs-

tenland. Und genau daraus entsteht unsere Stärke», sagt Maurice Weber. Heute ist W+P überregional tätig, mit mehreren Standorten in der Schweiz und einer Präsenz in Deutschland. Die Ostschweiz bleibt dabei das strategische Zentrum.

## Menschen entwickeln

Der Erfolg von W+P basiert auf Menschen. Viele Mitarbeitende sind seit Jahren Teil des Unternehmens und haben sich intern weiterentwickelt. Dieses gewachsene Wissen fliesst direkt in die Projekte ein. Die Kultur ist geprägt von Eigenverantwortung und Zusammenarbeit. Junge Talente übernehmen früh Verantwortung, erfahrene Fachkräfte geben ihr Know-how weiter.

## Zukunft bauen

Auch nach 25 Jahren steht W+P nicht still. Mit dem geplanten Engineering Campus entsteht in Wil ein nächster wichtiger Schritt: mitten im Zentrum, nah bei Kunden, Partnern und Mitarbeitenden. Die Eröffnung ist für Sommer 2027 vorgesehen. Über 300 Arbeitsplätze entstehen dort. Zu den künftigen Nutzerinnen und Nutzern zählen neben Unternehmen der MW Weber Gruppe AG auch Firmen aus der Bau-, Ingenieur- und IT-Branche – wie die GEOINFO Gruppe oder avaris/IT AG. Das Projekt zeigt, wie W+P denkt: langfristig, praxisnah und mit klarer Verankerung in der Region.

# Wie Innovationen beschleunigt werden sollen

Mit der preXcon lancieren die Olma-Messen eine neue Plattform für Präzisionstechnik. Sie soll den Austausch zwischen Forschung und Industrie stärken und Innovationen schneller in die Anwendung bringen, wie Katrin Meyerhans, Leiterin Produkte der Olma-Messen St.Gallen, erklärt.

## **Katrin Meyerhans, welches konkrete Problem in der Ostschweiz soll die neue Plattform lösen?**

Die preXcon – The Precision Technology Convention – stärkt den Innovations- und Technologietransfer zwischen Forschung und Industrie und verbindet Fachausstellung und Fachkongress. Ziel ist es, Akteure im Vierländereck DACHLI zu vernetzen und den Austausch zu intensivieren. So entstehen schneller Ideen, die auch in die Anwendung kommen. Damit ist die preXcon ein zentraler Treiber für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit.

## **Der Content Hub ist das zentrale Element. Welchen direkten Nutzen hat er für Unternehmen?**

Im Content Hub stehen Fachvorträge, Workshops und Diskussionsrunden zu aktuellen Technologiethemen im Fokus. Dabei geht es um reale Herausforderungen der produzierenden Industrie. Unternehmen erhalten Einblicke, die direkt auf ihre Praxis übertragbar sind, und nehmen Impulse für eigene Projekte mit. Ergänzt werden die Formate durch geführte Touren in der Fachausstellung und im Start-up-Park.

## **Die Plattform soll ganzjährig wirken. Wie stellen Sie sicher, dass sie nicht auf die preXcon als Event reduziert wird?**

Der Content Hub ist als ganzjährige Plattform konzipiert. Ein digitaler Layer ermöglicht den dauerhaften Zugang zu Inhalten, Kontakten und Wissen. Der Fachkongress vom 3. bis 5. November 2026 hingegen ist Teil eines durch Bund und Kantone unterstützten Projekts im Rahmen der Neuen Regionalpolitik. Ziel ist der Aufbau einer langfristigen Präzisionstechnik-Community und eines Clusters, in dem Forschung, Industrie und Wirtschaft eng zusammenarbeiten.

## **Sie arbeiten mit Partnern aus Forschung und Industrie. Wie wird diese Zusammenarbeit gesteuert?**

Themen und Inhalte werden gemeinsam entwickelt, sodass aktuelle Fragestellungen gezielt aufgegriffen werden. Gleichzeitig schafft die Plattform einen strukturierten Rahmen für die Zusammenarbeit.

## **Ein Ziel ist, Technologien schneller marktfähig zu machen.**

Genau. Die preXcon verbindet Wissen und Anwendung. Im Content Hub erhalten Teilnehmer Einblicke in Technologien und Trends. Auf dem Marktplatz zeigen Aussteller konkrete



Katrin Meyerhans

Anwendungen und beraten zu Projekten. Ergänzt wird das durch Networking. Und über den digitalen Layer bleiben die Inhalte verfügbar und können weiter vertieft werden.

## **Viele Plattformen bleiben beim Austausch stehen. Wie stellen Sie sicher, dass bei Ihnen konkrete Projekte, Aufträge oder Innovationen entstehen?**

Die preXcon ist auf Technologietransfer mit konkreten Anwendungsfällen ausgerichtet. Gezielte Formate ermöglichen direkten Austausch. Der Fokus liegt auf marktorientierten Lösungen, also auf Themen, die für Unternehmen unmittelbar relevant sind und Innovationsprojekte beschleunigen.

## **Die Plattform soll auch die internationale Sichtbarkeit erhöhen.**

Ja, wir bauen internationale Partnerschaften auf, etwa mit bestehenden Formaten wie der W3+ Fair. Internationale Aussteller und Partner bringen zusätzliche Perspektiven ein und erhöhen die Reichweite. Gleichzeitig stärkt das Cluster-Projekt die internationale Positionierung der preXcon und trägt dazu bei, sie als Treffpunkt der Präzisionstechnik für die Hightech-Industrie zu etablieren.

**Text:** Patrick Stämpfli

**Bild:** Marlies Beeler-Thurnheer

## **Weitere Informationen und Tickets:**

[olma-messen.ch/prexcon](https://olma-messen.ch/prexcon)





## Digital Summit

Der Digital Summit machte Vaduz am 24. März erneut zum Zentrum der digitalen Transformation. Die führende Digitalkonferenz der Region versammelt hochkarätige Experten, um die Bedeutung Künstlicher Intelligenz für Wirtschaft und Gesellschaft zu beleuchten. Fotografiert im Vaduzer Saal hat Daniel Schwendener.



Zur Bildergalerie

# tunOstschweiz

Die interaktive Nachwuchsplattform «tunOstschweiz» fand vom 15. bis 19. April im Rahmen der Frühlingsmesse OFFA in St.Gallen statt. Ziel der Erlebnisschau war es, Kinder und Jugendliche spielerisch für Berufe und Studiengänge im Bereich Technik und Naturwissenschaften zu begeistern. Fotografiert in der St.Galler-Kantonalbank-Halle hat Rebekka Grossglauer.



Zur Bildergalerie



# Realität und Rhetorik

Am 14. Juni stimmt die Schweiz über die «Nachhaltigkeitsinitiative» der SVP ab. Sie will die ständige Wohnbevölkerung bei zehn Millionen deckeln und so den Druck auf Wohnraum, Infrastruktur und Umwelt reduzieren. Dass die Gegner sie nun zur «Chaosinitiative» umgetauft haben, ist geschickt.

Der Begriff sitzt. Er ist einfach, emotional und wirkt sofort. Politisch ist das ein guter Zug; inhaltlich ist er zu bequem. Denn das Chaos, vor dem gewarnt wird, entsteht nicht erst mit dieser Initiative. Es ist längst Teil der Realität vieler Menschen. Wer sich umhört, wer nicht nur Studien liest, sondern Gespräche führt, merkt schnell, dass sich etwas verändert hat. Wohnraum wird knapper. Infrastruktur stösst an Grenzen. Und das Sicherheitsgefühl ist nicht mehr das gleiche wie noch vor einigen Jahren.

Nicht nur bei letzterem zeigt sich, wie gross die Kluft zwischen politischer Schönfärberei und öffentlicher Wahrnehmung geworden ist. Natürlich sind die Ursachen komplex. Natürlich gibt es keine einfachen Antworten. Aber ebenso klar ist, dass viele Menschen Zuwanderung als einen Teil des Problems sehen. Das kann man mit schönen Worten analysieren, einordnen und relativieren.

*«Das Volk ist der einzige sichere Hüter seiner eigenen Rechte.»*

Thomas Jefferson (1743–1826), Präsident der Vereinigten Staaten

Ich erwarte von bürgerlichen Parteien mehr. Wer den Anspruch hat, die Mitte der Gesellschaft zu vertreten, darf sich nicht in eine komfortable Distanz zurückziehen. Zu oft hatte man den Eindruck, dass man den Leuten lieber sagt, es sei doch alles nicht so schlimm, als sich ernsthaft mit ihren Sorgen auseinanderzusetzen.

Die Nachhaltigkeitsinitiative ist deshalb nicht einfach ein politischer Vorstoss. Sie ist ein Signal. Ein Signal dafür, dass ein Teil der Bevölkerung den Eindruck hat, nicht mehr gehört zu werden. Man kann dieses Signal ernst nehmen. Oder man kann es mit einem Schlagwort wie «Chaosinitiative» ins Lächerliche ziehen.

Ich halte das für einen Fehler. Denn wer die Menschen ständig belehrt, ihre Wahrnehmung sei falsch, darf sich nicht wundern, wenn sie sich irgendwann andere Wege suchen, um gehört zu werden.

Stephan Ziegler,  
LEADER-Chefredaktor



## LEADER

03/2026

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, Kris Vietze, Patrick Stämpfli, Barbara Gysi, Stephan Ziegler, Giulia Wäger, Michael Götte, Sarah Imhof, Martin Lüscher, Sven Bradke, Roland Rino Büchel, Patrick Stach, Stefan Schneider, Natal Schnetzer

**Fotografie:** Marlies Beeler-Thurnheer, Rebekka Grossgläuser, Gian Kaufmann, Artcurial Beurret Bailly Widmer, Thomas Hary, Philipp Landmark, Philipp Baer, Daniel Schwendener, iStock, unsplash, zVg

**Gestaltung:** Doris Hollenstein  
dhollenstein@metrocomm.ch

**Herausgeberin, Redaktion und Verlag:** MetroComm AG  
Bahnhofstrasse 8  
CH-9000 St.Gallen  
Tel. 071 272 80 50  
Fax 071 272 80 51  
www.leaderdigital.ch  
www.metrocomm.ch  
leader@metrocomm.ch

**Geschäftsleitung:** Natal Schnetzer  
nschnetzer@metrocomm.ch

**Verlags- und Anzeigenleitung:** Oliver Iten  
oiten@metrocomm.ch

**Marketingservice, Aboverwaltung:** Fabienne Schnetzer  
info@metrocomm.ch

**Abopreis:** CHF 61.50 für 18 Ausgaben

**Erscheinung:** Der LEADER erscheint 9 x jährlich mit Ausgaben Januar/Februar, März, April, Mai, Juni/Juli, August, September, Oktober, November/Dezember, zusätzlich 9 Special-Ausgaben

**Produktion:** Ostschweiz Druck AG,  
CH-9300 Wittenbach

Die mit «Profil» gekennzeichneten Beiträge sind Sponsored Content.

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

ISSN 1660-2757





Zentrum für berufliche  
Weiterbildung

# BILDUNG



HAT

# AUFWIND

LERNEN. VERSTEHEN. UMSETZEN.

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





PATEK PHILIPPE  
GENEVE

BEGINNEN SIE IHRE EIGENE TRADITION



EINE PATEK PHILIPPE GEHÖRT EINEM NIE GANZ ALLEIN.  
MAN ERFREUT SICH EIN LEBEN LANG AN IHR, ABER EIGENTLICH  
BEWAHRT MAN SIE SCHON FÜR DIE NÄCHSTE GENERATION.

CALATRAVA REF. 6119



HUBER

---

WWW.HUBER.LI