

# LEADER

DAS OSTSCHWEIZER UNTERNEHMERMAGAZIN

leaderdigital.ch

Nov./Dez. 10 / 2024

Preis CHF 8.50

22. Jahrgang

Patrick Thoma:

**Beitrag der Ostschweiz  
an den olympischen Geist.**



MIT SCHWERPUNKT  
**THURGAU**  
IM AUFBRUCH



## Vorsorgen und Steuern sparen?

So geht's:



# Sauber bleiben!

pronto-ag.ch

**pronto**  
Wir verstehen mehr  
als Reinigung.

Fokus Schweizer KMU-Tag

### Strategien für mehr Handlungsspielraum

Andreas Klee

### Erfolgreich mit «zweitältestem Gewerbe der Welt»

Cedric El-Idrissi

### Vom Olympioniken zum Kägi-CEO

Ihre  
Immobilie +

Unsere geprüften  
Kunden

=

Erfolgreich  
verkauft



**IMMOLEAGUE®**  
national & international



Herzlich willkommen  
in der Berit Klinik.

Peder Koch  
CEO / Delegierter des Verwaltungsrates

## Wir danken für Ihr Vertrauen



Berit Klinik für Orthopädie  
und Wirbelsäulenchirurgie  
9042 Speicher



Berit SportClinic  
Sportmedizin  
9042 Speicher



Berit Klinik für  
Rehabilitation und Kur  
9052 Niederteufen



Berit Klinik, Notfallzentrum,  
Tagesklinik und Spezial-  
sprechstunden  
9630 Wattwil



Berit Klinik  
Alkoholkurzeittherapie PSA  
9630 Wattwil



Berit Klinik für Hand- und  
Plastische Chirurgie  
9403 Goldach



Berit Klinik  
Spezialsprechstunden  
9403 Goldach



Berit SportClinic  
Ärztzentrum im Hamel  
9320 Arbon



Berit SportClinic  
Sportmedizin  
9435 Heerbrugg

# Mehr Fairness im Gesundheitswesen?

Als Begründung für die stets steigenden Gesundheitskosten muss vieles herhalten: der medizinische Fortschritt, die Drittzahlerproblematik (weil man seine Kosten nicht selbst begleicht, hat man keinen Anreiz zu sparen), die Demografie, die Anspruchsmen-talität (wenn ich schon so viel bezahle, will ich auch möglichst viel herausholen) usw.

Über einen Faktor habe ich in diesem Zusammenhang allerdings noch wenig gelesen: die Zuwanderung. Der Allgemeinheit bringen bekanntlich finanziell gesehen nur jene Migranten etwas, die unter dem Strich mehr an den Staat und die Sozialversicherungen zahlen, als sie von diesen erhalten.

So ist es auch im Gesundheitswesen: Wer es nutzt, ohne zuvor einbezahlt zu haben, belastet alle. Wäre es deshalb denkbar, die Zuwanderung mit einer «Gesundheitsprämie» zu verbinden – einem Betrag, der sich, ausgehend vom Alter des Neuzuzügers, aus den Krankenkassenbeiträgen berechnet, die er hätte leisten müssen, wenn er seit seiner Steuerfähigkeit in der Schweiz gelebt hätte?

Nehmen wir als Beispiel einen 30-jährigen Schreiner aus Deutschland: Hat er seine Lehre mit 18 abgeschlossen, ist er seit etwa zwölf Jahren berufstätig. Kommt er nun in die Schweiz, müsste er die zwölf Jahre hier «aufholen»; dabei käme eine Summe von rund 60'000 Franken zusammen. Das wäre seine Gesundheitsprämie, die er zu entrichten hätte, damit er denjenigen gleichgestellt ist, die von Anfang an ihren Beitrag geleistet haben.

Selbstverständlich müsste der Betrag nicht auf einmal, sondern könnte verteilt auf Raten bis zur Pensionierung errichtet werden – beim Schreiner von oben wären das etwa 140 Franken pro Monat. Die Gesundheitsprämie gälte allerdings für alle Zuwanderer – auch für die, die nicht arbeiten. Denn auch sie brauchen Ärzte, Spitäler, Therapien.

Das System der «Eintrittsprämie» könnte übrigens auch auf die Sozialleistungen angewendet werden – es ist in meinen Augen unfair, dass einer, der sein Leben lang in die Sozialversicherungen einbezahlt hat, jemandem gleichgestellt wird, der das nur für ein paar Monate getan hat.

Natal Schnetzer, Verleger



Anzeige

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

**Wir verbinden Menschen und Technik.**

**inconet**  
Information Communication Network  
www.inconet.ch





**Unser Aussendienst-Team:  
Persönlich,  
regional und  
technisch immer  
up-to-date.**

Effizienz ist der Schlüssel zum Erfolg. Deshalb haben wir uns bei COFOX diese hohe Messlatte gesetzt: Mit unserem persönlichen Service und innovativer Bürotechnik-Power optimieren wir Ihre Arbeitsabläufe vom Kopierer bis zur IT.

Unser Aussendienst-Team ist in der Region für Sie da. Wir kümmern uns fokussiert um Ihr Anliegen, damit Sie sich voll auf Ihr Kerngeschäft konzentrieren können.

Möchten Sie mit Ihrem Unternehmen auf Erfolgskurs bleiben?  
Sprechen Sie mit uns: 071 274 00 80.

Voll fokussiert auf Ihre Anforderungen.

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

St.Gallen | Zizers | Scuol | Schaffhausen

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



# Schoeller Textil schliesst 2025



**Ein weiteres St.Galler Textilunternehmen muss schliessen: Die Schoeller Textil AG gibt die Stilllegung ihres Werks in Sevelen per Ende 2025 bekannt. 170 Mitarbeiter sind betroffen; die Marke soll fortan in Asien weitergeführt werden.**

Ende 2025 soll Schluss sein: Die Schoeller Textil AG wird ihr Werk in Sevelen innerhalb der nächsten zwölf Monate schrittweise stilllegen. Als Grund gibt das Textilunternehmen die hohen Lohn- und Energiekosten, den starken Franken und die seit Corona anhaltend schlechte Marktsituation an. Die Marke soll nun von Asien weitergeführt werden.

Schoeller-CEO Joachim Kath sagte gegenüber SRF, man habe versucht, diesen Schritt zu vermeiden: «Unsere Exportquote liegt bei über 80 Prozent. Wir hatten jetzt lange mit den Standortfaktoren zu kämpfen.» Hinzu seien strukturelle Faktoren gekommen, wie eben die europäischen Energiepreise gegenüber jenen in Asien. Auch sei nach der Pandemie die Nachfrage nach Outdoor-Textilien eingebrochen, so Kath.

Schoeller Textil ist spezialisiert auf Hightech-Gewebe, also Outdoor-Kleidung, Sportkleidung, aber auch Schutztextilien, zum Beispiel für die Polizei oder das Militär oder für die Motorradbekleidung. Das Unternehmen lancierte in den 1960er-Jahren die ersten elastischen Stoffe für Skianzüge.

Wegen des Nachfrageeinbruchs fehlen rund fünf Millionen Franken Umsatz. Dies konnte Schoeller auch mit einem Stellenabbau von 23 Mitarbeitern Anfang Jahr nicht auffangen. Für die noch 170 Angestellten werde nach sozialverträglichen Lösungen gesucht.

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



# Inhalt

- 10 Spotlight**  
Wichtiges in Kürze
- 12 Verbandelt**  
Auf einen Kaffee mit Urs Freytag
- 14 Vernetzt**  
Im Chat mit Noah Mayer
- 18 Schwerpunkt Thurgau im Aufbruch**  
Der «Kanton Understatement» hebt ab
- 48 Patrick Thoma, Hans Bereuter**  
«Haus des Sports» wiedereröffnet
- 54 Cedric El-Idrissi**  
Vom Olympioniken zum Kägi-CEO
- 58 Stefan Sonderegger und Paul Zähler**  
«Unternehmerische Risiken gehören zu unserer Aufgabe»
- 64 Andreas Klee**  
Erfolgreich mit dem «zweitältesten Gewerbe der Welt»
- 70 Patrik Lanter**  
Nachhaltige Mobilität vereint in Oberriet
- 74 Urs Schindler**  
Sicherheit ohne Mauern
- 76 Stefan Glas**  
«Es sind Emotionen, die zählen»
- 80 Alexander Hagemann**  
«Pragmatismus ist wichtiger als Ideologie»
- 88 Fokus Schweizer KMU-Tag**  
Strategien für mehr Handlungsspielraum
- 100 Fachkraft**  
Giulia Giannetta, Aepli Metallbau AG
- 102 Rückblicke**  
Säntis Summit, Continuum-Forum, Nacht des Ostschweizer Fussballs, WPO, Businessstag für Frauen, Grenzdenken
- 114 Schlusspunkt**  
Gelassenheit







48



78



22



26



64



108



## Alles, was recht ist



AG oder GmbH?

**Bis vor wenigen Jahren war die Firmen-gründung in der Schweiz ein langwieriger Prozess. Heute ist das anders: Über Online-Anbieter lässt sich der Traum vom eigenen Unternehmen mit wenigen Klicks verwirklichen. Doch bleibt die Frage: Welche Rechtsform ist die richtige – AG oder GmbH?**

Lange galt die AG als sicherste Rechtsform, da zur Gründung ein Mindestkapital von 100'000 Franken nötig ist. Auch bieten die Anonymität der Aktionäre und die Flexibilität der AG Vorteile, insbesondere bei der Aufnahme von Geschäftspartnern oder Investoren. Zudem ist bei der AG ein Börsengang möglich. Die GmbH hat ebenfalls ihre Stärken – gerade die Möglichkeit, mit einem geringeren Startkapital zu gründen, macht sie für kleinere Unternehmen und Start-ups interessant.

Bei beiden Rechtsformen ist die Haftung auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt. Bei der GmbH kann jedoch eine Nachschusspflicht im Gesellschaftsvertrag vorgesehen werden. Seitdem ein Stammkapital von über zwei Millionen Franken erlaubt ist, hat die GmbH an Attraktivität für Geschäftspartner und Investoren gewonnen.

Die AG hingegen bietet eine klare Trennung zwischen Aktionären und Management, wobei Aktionäre nur mit ihrem investierten Kapital haften. Bei beiden Gesellschaftsformen kann jedoch eine persönliche Haftung der Geschäftsführung bzw. des Verwaltungsrats greifen, wenn diese ihre Sorgfaltspflichten verletzen oder fahrlässig handeln.

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



## Klartext von Roland: Kalbereien in Bern

**Die Politiker der Bundeshauptstadt werden bald 300 Günstlinge mit einem bedingungslosen Grundeinkommen beglücken. Werbung auf öffentlichem und privatem Grund wird verboten. So genannt «Queere» bekommen eine Quote bei Kaderstellen. Das ist Bern. Wie es leibt und lebt.**

Ich verbringe jedes Jahr zusammengerechnet ein paar Monate in Bern. Es ist eine sehr schöne Stadt, kein Zweifel. Doch sie hat ein Problem. Mit der Führung. Man fragt sich: Haben die Politiker noch all ihre Sinne beisammen?

Das Berner Stadtparlament hat eine Kaderquote für Queere beschlossen. Die Hälfte der Führungsstellen in der Verwaltung soll für «FINTA-Personen» reserviert sein. FINTA? Frauen, Intersexuelle, Nicht-Binäre, Trans- und Agender-Personen. Klar ist: Für ganz normale Männer, die in der Stadtverwaltung eine anständige Bütz abliefern und vorwärtskommen wollen, sieht es düster aus.

Dafür frohlocken 300 Arbeitsscheue. Sie werden ein von den Steuerzahlern finanziertes «bedingungsloses Grundeinkommen» erhalten. Auch das ist vom städtischen Parlament so beschlossen worden. Fast zehn Millionen soll die Übung kosten. Vorläufig.

Linker als die Bundeshauptstadt? Geht kaum! Dazu noch ein Beispiel: Der Stadtrat hat ein vollständiges Verbot von kommerzieller Werbung im Aussenraum verfügt. Und ja, der Bann ist «selbstverständlich» auch gegen Banner auf privatem Grund ausgesprochen. Wenn schon, denn schon.

Die Motion kommt aus den Reihen der Alternativen Linken, der Juso, der Kommunisten und weiterer Linksparteien, von denen es in Bern nur so wimmelt. In Zeiten der Klimakrise solle man «den Konsum nicht noch aktiv fördern», begründen die Berner Volksvertreter das Informationsverbot. Die Stadt kommt mir manchmal vor wie ein Testlabor für kommunistische Projekte: Man leistet sich ein Schlaraffenland und lässt andere bezahlen.

Weil ich unverbesserlich optimistisch bin, hoffe ich, dass die neu gewählte Regierung und das ebenso frische Parlament eine Schubumkehr einleiten werden. Hoffentlich bin ich kein hoffnungsloser Optimist.

Roland Rino Büchel, Nationalrat SG (SVP)



**Rösch wird Startnetzwerk-Geschäftsführer** Mit Lukas Rösch übernimmt ein im Thurgau verankerter und erfolgreicher Jungunternehmer die Leitung der Geschäftsstelle des Startnetzwerks Thurgau. Der 29-Jährige hat nach dem KV und der BMS an der ZHAW berufsbegleitend Betriebswirtschaft studiert. Nach Abschluss des Studiums hat er das Thurgauer Start-up Ensoy mitgegründet.



**Moor wird CEO der Arbonia** Der Verwaltungsrat hat Claudius Moor per 1. Januar 2025 zum neuen CEO der Arbonia-Gruppe ernannt. Der exekutive VRP Alexander von Witzleben wird sich aus seiner exekutiven Rolle zurückziehen und Präsident des Verwaltungsrats bleiben. Moor leitet seit Juli 2020 die Division Türen der Arbonia und ist Mitglied der Konzernleitung.



**Monstein zum VP-Bank-CEO ernannt** Die Vaduzer VP Bank ernennt Urs Monstein zum Group CEO. Monstein ist seit 2018 bei der Bank als Chief Operating Officer tätig und bringt langjährige Erfahrung und Expertise aus der Finanzbranche mit. Seit Mai 2024 führte er die VP-Gruppe als Group Chief Executive Officer a.i. Vor seinem VP-Einstieg war Monstein für die SBG, die UBS, die Bank Ehringer & Armand sowie Julius Bär tätig.



**Brenner als Honorarkonsul verpflichtet** Nach fast einem Jahrzehnt Unterbruch gibt es für die Kantone St.Gallen und beide Appenzell wieder ein österreichisches Honorarkonsulat. Honorarkonsul ist Christian Brenner. In Wien aufgewachsen, hat Brenner seit 2017 die Geschäftsführung des Familienunternehmens Philoro inne. Das Honorarkonsulat hat denn auch seinen Sitz bei der Edelmetallhändlerin in Wittenbach.



**Ruhe wird Spitaldirektorin** Mit dem Zusammenschluss der St.Galler Spitalverbunde zum gemeinsamen Unternehmen «HOCH Health Ostschweiz» per 1. Januar 2025 übernimmt Nicole Ruhe, heutige CEO des Spitals Linth, künftig eine Doppelrolle: Sie wird neu als Spitaldirektorin sowohl dem Standort Uznach als auch dem Standort Wil vorstehen. Vorgänger René Fiechter möchte sich frühzeitig pensionieren lassen.

## Kopf des Monats



Markus Biedermann

**Die Delta Group, Weinfelder Anbieterin von Sicherheitsdienstleistungen, feiert Jubiläum und gibt einen Führungswechsel bekannt: Mitgründer und CEO Markus Biedermann übergibt nach 33 Jahren die operative Leitung an COO Linus Eberhard.**

Biedermann bleibt Verwaltungsratspräsident, wird sich weiterhin für den Management-Support (Finanzen, IT, Marketing) engagieren und bei Bedarf für operative Projekte zur Verfügung stehen.

Seit 1991 (Markus Biedermann und Urs Alig gründeten die Sicherheitsdienstleisterin, nachdem sie zuvor zur Finanzierung ihres Studiums verschiedene Ordnungshüter- und Türsteher-Aufgaben in Dancings und Discos übernommen hatten) hat sich die Delta Group von einem kleinen Anbieter für Event-Sicherheit zu einem zentralen Akteur der Schweizer Sicherheitsbranche entwickelt. «In den Gründungsjahren war Sicherheit bei Veranstaltungen noch kein grosses Thema», erinnert sich Biedermann.

Doch mit dem vermehrten Aufkommen von Hooliganismus und der Messerattacke auf die Tennisspielerin Monica Seles wuchs das Bewusstsein für professionelle und ganzheitliche Sicherheitslösungen. So ist die Delta Group ungemindert für anspruchsvolle Sicherheitskonzeptionen und -dienstleistungen bei grossen Events wie der Rad-WM, dem Zürichfäscht und Konzerten von Taylor Swift oder Ed Sheeran verantwortlich.

«Auch unsere langjährigen Partnerschaften im Sportbereich mit der FIFA oder Fussballvereinen wie GC, FCZ und YB, um nur einige zu nennen, sind ein starker Vertrauensbeweis auf Kundenseite», ergänzt Biedermann.



# Spotlight



## Cicor expandiert nach Schweden

Mit der Akquisition von Nordic Engineering Partner AB baut Cicor aus Bronschhofen seine Präsenz in Schweden, einem führenden europäischen Markt für anspruchsvolle Elektronik in der Medizintechnik, Industrie sowie Luft-/Raumfahrt und Verteidigung, auf. Die vier Entwicklungsbüros in der Region Stockholm bieten kundenspezifische Entwicklungsdienstleistungen sowie Prototypenfertigung für komplexe elektronische Systeme an.

## RTAG feiert Aufrichte

Beim Aufrichtfest des RTAG-Geschäftshauses in Altstätten feiern Bauherren, Architekten und Handwerksbetriebe diesen Meilenstein. Mit über 1100 Quadratmetern Bruttogeschossfläche und vierzig modernen Büroarbeitsplätzen schafft die RTAG optimale Voraussetzungen für ihre rund dreissig Mitarbeiter. Der Zusammenschluss der bisher auf zwei Standorte verteilten Teams rückt damit in greifbare Nähe.

## Neues Stadler-Werk in Polen eröffnet

Stadler Bussnang hat im polnischen Białystok sein neues Kompetenzzentrum für Traktionsstromrichter in Betrieb genommen. Dort werden Gleichstromumrichter für Schienenfahrzeuge hergestellt und an die gesamte Stadler-Gruppe geliefert. Um die jährlich über 500 Umrichter zu produzieren, schafft Stadler rund 250 neue Arbeitsplätze.



## Konjunkturforum betont Wichtigkeit der Personenfreizügigkeit

Ohne Personenfreizügigkeit geht es nicht, sie ist das tauglichste Steuerungsinstrument für die Zuwanderung. Wegen der anstehenden Pensionierungswelle wird die Ostschweizer Wirtschaft zukünftig noch stärker auf ausländische Arbeitskräfte angewiesen sein. Gleichzeitig gilt es, die Herausforderungen des Bevölkerungswachstums gezielt anzugehen: So lautet das Fazit am Konjunkturforum «Zukunft Ostschweiz» 2024 der IHK St.Gallen-Appenzell und der St.Galler Kantonalbank mit rund 1000 Gästen aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

«Unsere wirtschaftliche Erfolgsgeschichte ist eng mit der Zuwanderung verwoben. Das wird sich in Zukunft kaum ändern, denn unsere Unternehmen bleiben auf ausländische Arbeitskräfte angewiesen», so IHK-Präsidentin **Andrea Berlinger Schwyter**. Die Personenfreizügigkeit mit der EU stelle eine unbürokratische, arbeitsmarktorientierte Zuwanderung sicher. Das sei ein entscheidender Vorteil, denn nach wie vor bleibe der Arbeitskräftemangel eine Hauptsorge der hiesigen Unternehmen.

Kehrseiten der Arbeitsmigration wurden vor allem im Bevölkerungswachstum verortet. Knapper Wohnraum und überlastete Verkehrsinfrastruktur sind wesentliche Herausforderungen unserer Zeit. «Bevölkerungswachstum ist eine Herausforderung, eine schrumpfende Gesellschaft ein Problem», fasste IHK-Direktor Markus Bänziger zusammen.

Traditionsgemäss widmete sich «Zukunft Ostschweiz» auch der konjunkturellen Entwicklung: Das globale Umfeld bleibt für die Ostschweizer Wirtschaft herausfordernd, eine schwache Nachfrage aus dem Ausland drückt auf die hiesigen Exporte.





## Varioprint gewinnt CSEM-Hauptpreis

Das Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique hat im Kursaal Bern sein 40. Jubiläum gefeiert. Dabei wurden auch die Sieger der Digital Journey 2024 des Neuenburger Innovationszentrums für Technologie gekürt. Der mit 100'000 Franken dotierte Hauptpreis ging an die Varioprint AG aus Heiden. Der Hersteller von Leiterplatten wurde für sein Projekt «AI in Every Pixel» ausgezeichnet. Hier werden gedruckte Leiterplatten mithilfe von Künstlicher Intelligenz «mit nie dagewesener Genauigkeit und Geschwindigkeit inspiziert».

## Blumer Lehmann baut in Deutschland neu

Das Gossauer Holzbauunternehmen Blumer Lehmann verstärkt seine Präsenz auf dem deutschen Markt mit einer Produktionsstätte für Holzelemente und Module. Das neue Werk im hessischen Steinau an der Strasse soll im Frühjahr 2026 die Produktion aufnehmen. Die modernere und grössere Produktionsinfrastruktur wird die bisherige Produktionsstätte von Blumer Lehmann am Standort Grossenlüder ablösen und erweitern.



## Buchser Firma baut Mega-Batteriespeicher

Der grösste Batteriespeicher der Schweiz wird 2027 in Bonaduz in Betrieb gehen. Der von der Buchser 49Komma8 AG entwickelte Batteriepark mit einer Leistung von 60 Megawatt und einer Speicherkapazität von 120 Megawattstunden ist eine Investition der Avadis-Anlagestiftung aus Zürich, die erstmals in Grossbatteriespeicher investiert.

# LEADER<sub>digital</sub>

**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.



## Züllig kehrt in Schweizer Hände zurück

Nach 17 Jahren im Besitz der amerikanischen Hach Lange sind die Rheinecker nun wieder Teil eines Schweizer Unternehmens: Die Stebatec AG, führender Anbieter von Automatisierungs- und Steuerungslösungen für die Wasserwirtschaft aus Brügg BE, hat das Mess-, Steuerungs- und Regeltechnik-Unternehmen übernommen und führt es als Stebatec Züllig AG weiter.

## APPKB als beste Bank für Privatkunden ausgezeichnet

Die Appenzeller Kantonalbank hat sich die Bewertung zur besten Bank für Privatkunden innerhalb der Ostschweiz geholt. Zudem ist die APPKB schweizweit als zweitbeste Bank in der Kategorie «Service und Beratung» für Privatkunden ausgezeichnet worden. Das Ranking basiert auf der nationalen Umfrage «Top Banken 2025».



# Gerichtsverfahren sind oft umständlich, teuer und dauern lange

In der Rubrik «Verbandelt» trifft sich der LEADER mit den Geschäftsführern der kleinen und grossen Ostschweizer Wirtschaftsverbände auf einen Kaffee. Heute dabei: Urs Freytag, selbstständiger Rechtsanwalt und Geschäftsführer des St.Galler Anwaltsverbands SGAV.

**Grüezi Herr Freytag! Der St.Galler Anwaltsverband ist 125 Jahre alt geworden. Hat sich das Rechtsverständnis seit 1899 verändert?**

Ja, sehr sogar. Das Rechtsverständnis ist abhängig von gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen. Früher standen eher konservative und traditionelle Werte im Vordergrund, im Laufe der Zeit flossen immer mehr Aspekte des modernen gesellschaftlichen Lebens ins Recht ein.

*«Konflikte und Probleme wird es immer und überall geben.»*

**In einem Jubiläumsfilm präsentieren sich Ihre Mitglieder als «Friedensstifter» und «Problemlöser». Eine wirklich friedliche und problemfreie Welt wäre für Ihr Geschäft aber nicht so toll ...**

Konflikte und Probleme wird es immer und überall geben. Der Begriff Friedensstifter mag romantisch klingen, trifft aber durchaus zu, weil gute Anwälte Brücken bauen und Lösungen ermöglichen, sofern die nötige Vernunft bei den Parteien vorhanden ist. Leider spielen emotionale Aspekte aber oft eine stärkere Rolle als ökonomische.

**Dass die Politik ungebremst neue Gesetze und Erlasse produziert, dürfte Ihnen gefallen.**

Nein, das ist eine Entwicklung, die mir persönlich nicht gefällt. Hinzu tritt ein weiteres Problem: Ich stelle immer wieder fest, dass Gesetze und Verordnungen teilweise unsorgfältig formuliert sind, sodass nicht einmal wir Juristen diese richtig interpretieren können, was wiederum die Vorhersehbarkeit von Gerichtsurteilen erschwert.

**Wie oft müssen Anwälte eigenen Klienten vermitteln, dass sie nicht Recht haben?**

Das kommt regelmässig vor. Die Redewendung «Recht haben heisst nicht Recht bekommen» bringt es auf den Punkt: Man mag sich zwar im Recht fühlen, aber der eigene Standpunkt lässt sich trotzdem nicht durchsetzen, sei es mangels Bewei-

sen, aus formellen Gründen, oder wenn sich der Klageweg finanziell einfach nicht lohnt.

**Wann lohnt sich denn der Gang ans Gericht?**

Die Erfolgsprognose sollte positiv sein, das heisst, es müssen klare Beweise und rechtliche Argumente für den eigenen Standpunkt vorliegen. Weiter sollte der Streitwert eine gewisse Höhe erreichen, sonst stehen die Kosten in keinem Verhältnis. Es ist meistens ohnehin klüger, etwas nachzugeben und sich mit der Gegenpartei aussergerichtlich zu einigen, denn Gerichtsverfahren sind oft umständlich, teuer und dauern zu lange.

**Woran liegt es, dass die Verfahren zu lange dauern?**

Das liegt zum einen an der Zivilprozessordnung, die nicht viel zu einer schnellen Verfahrensabwicklung beiträgt. Zweitens verfügen die Gerichte, zumindest im Kanton St.Gallen, schlicht über zu wenig Personal, um die Verfahrensflut bewältigen zu können, hier besteht dringender politischer Handlungsbedarf.

**Ihr Verband bietet auch eine unentgeltliche Rechtsauskunft an. Wer darf dieses Angebot nutzen?**

Das ist eine soziale Dienstleistung, gedacht für finanziell schwächere Menschen. Unsere Mitglieder erteilen dabei an mehreren Standorten mündliche Kurzberatungen von 15 Minuten. Die Klärung komplexer Sachverhalte ist da aber nicht möglich.

**Es gibt Prognosen, wonach die Tätigkeit in Anwaltskanzleien zur Hälfte von Künstlicher Intelligenz erledigt werden könnte. Juristen wären damit die Berufsleute mit dem grössten Impact durch KI. Ist das ein Horrorszenario – oder eine Chance?**

Wer das als Gefahr sieht, lebt von gestern. Ich betrachte den Einsatz von KI-Tools als Gewinn, insbesondere da, wo der Mensch nicht mithalten kann, zum Beispiel bei der Analyse grosser Datenmengen. Es wird aber wohl noch seine Zeit dauern, bis solche Tools auch anspruchsvolle juristische Aufgaben bewältigen können, wie etwa einen komplexen Sachverhalt anhand unstrukturierter Dokumente abzubilden. KI-Tools fehlt es zudem an menschlichen Fähigkeiten wie Empathie, Intuition oder einem Bauchgefühl, ohne die es in der Juristerei nicht geht.

# Arbeitskräftemangel und Arbeitsmarkt



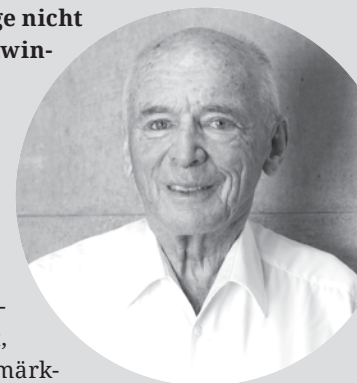
Rechtsanwalt lic. iur. Urs Freytag ist Geschäftsführer des St.Galler Anwaltsverbands SGAV.

Der **St.Galler Anwaltsverband SGAV** besteht seit 125 Jahren. Dem Verband gehören über 450 Anwälte im ganzen Kanton an.



**Geschäftsstelle des St.Galler Anwaltsverbands SGAV**  
9001 St.Gallen, +41 71 227 10 20  
info@sgav.ch, [www.sgav.ch](http://www.sgav.ch)

**Arbeit, die mangels Nachfrage nicht mehr gebraucht wird, verschwindet, wenn man sie nicht auf Kosten der Allgemeinheit künstlich am Leben erhält.**



In einer Marktwirtschaft werden Engpässe und Mangellagen immer wieder durch eine Anpassung der jeweiligen Preise überwunden. Was knapp ist, wird auch auf offenen Arbeitsmärkten teurer und darum für jene, die ihre knappen Dienstleistungen anbieten, attraktiver.

Arbeit gegen Lohn wird heute weltweit aber nicht mehr auf offenen Märkten individuell und frei ausgehandelt, sondern beruht mehrheitlich auf allgemeinverbindlichen arbeitsrechtlichen und sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen, die kollektiv vereinbart oder politisch fixiert sind. Bewirtschaftet wird aus diesem Grund bei der Arbeit nicht ein offenes und sich wandelndes Spannungsfeld von Angebot und Nachfrage, sondern ein Netzwerk von vereinbarten Regulierungen – kollektiv statt individuell.

Regulierte Märkte haben zu Arbeitsverhältnissen geführt, die von einem politisch absegneten Deal zwischen kollektiven Organisationen bestimmt wurden und werden. Die Unbeweglichen werden heute geschützt, die tüchtigen Lern- und Anpassungsbereiten behindert.

Eine Dienstleistungsgesellschaft muss viel flexibler auf Veränderungen reagieren können als eine Industriegesellschaft. Staatliche Mindest- und Tariflöhne führen zu mehr Arbeitslosigkeit bei denjenigen, die bereit wären, temporär auch für weniger Lohn zu arbeiten, statt Arbeitslosengelder zu beziehen.

Häufig übersehen wird hingegen, dass im Gegenzug auf regulierten Arbeitsmärkten die Löhne derjenigen «gedeckt» werden, die etwas zunehmend Knappes anbieten. Wenn Marktwirtschaft institutionell behindert wird, versiegen Innovations- und Lernbereitschaft – und in verkrusteten etatistischen Strukturen breiten sich Mangelwirtschaft, Rationierung und Korruption aus.

**Text:** Philipp Landmark

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

Robert Nef,  
Publizist, St.Gallen





# «Die Menschen in Dänemark sind viel gelassener als wir»



Im Chat mit Noah Mayer, Finance Trainee bei der Bühler Group in Dänemark



**Herr Mayer, Sie haben erst vor einigen Monaten Ihre Lehre abgeschlossen, sind aber mit über 700 Followern sehr gut vernetzt auf LinkedIn. Wie haben Sie das geschafft?**

Ich habe meine Lehre bei der Bühler Group am Hauptstandort in Uzwil gemacht und dort in verschiedenen Abteilungen gearbeitet. So konnte ich mir ein solides Netzwerk aufbauen.

**Weshalb nutzen Sie gerade LinkedIn so stark?**

Ich finde, dass man auf dieser Plattform viel voneinander lernen kann. Und mir wurde eines Tages bewusst, dass es sehr wichtig ist, mit anderen Mitarbeitern im Austausch zu bleiben, zumal ich in einem grossen Unternehmen arbeite. Das kann verschiedene Türen öffnen, wie ich schon einige Male erlebt habe.

**Aha?**

Ja, ich habe zum Beispiel nach meinem zweiten Lehrjahr im Rahmen des «KV4.0» ein Zwischenjahr im Ausland gemacht. Der Aufenthalt wurde von der Stiftung Movetia finanziert. Nach Abschluss des Jahres habe ich einen Post auf LinkedIn gemacht, worauf die Stiftung auf mich aufmerksam wurde. Sie hat mich dann nach Fribourg eingeladen, wo ich mit zwei weiteren Absolventen des «KV4.0» über meine Erfahrungen sprechen durfte.

**Was genau ist «KV4.0»?**

Das ist eigentlich ein Verein, der von Firmen der Region Wil-Uzwil und der Berufsschule in Wil gegründet wurde. Ziel ist, die KV-Lehre attraktiver zu machen. Das Zwischenjahr besteht nebst einem Sprachaufenthalt aus Teambuilding, Projektmanagement und einem «Seitenwechsel». Im Team-

building waren wir für drei Tage ohne Handys in einer Skihütte im Toggenburg. Und während des «Seitenwechsels» durfte ich vier Wochen bei der Rettung St.Gallen mit dem Rettungswagen mitfahren und sechs Wochen bei den «Wiler Nachrichten» arbeiten.

**Wohin führte Sie der Sprachaufenthalt?**

Da habe ich für vier Monate in Irland gelebt und gearbeitet und eine Sprachschule besucht. Ich habe vor allem gelernt, selbstständiger zu sein und mich in einer neuen Kultur zurechtzufinden.

**Das kommt Ihnen jetzt sicher zugute – Sie sind wieder im Ausland und arbeiten seit August für die Bühler Group in Dänemark.**

Genau. Ich hatte bei der internen Laufbahnberatung den Wunsch geäussert, wieder ins Ausland zu gehen. Kurz darauf wurde ich zu einem Meeting eingeladen. Dort wurde mir gesagt, dass Bühler ein Pilotprojekt plane, in dessen Rahmen zehn Lehrabgänger für ein Jahr ins Ausland geschickt werden. Schliesslich haben vier von uns zugestimmt.

**Was ist für Sie die grösste Herausforderung am Leben in Dänemark?**

Das ist schwierig zu sagen. Ich denke, die grösste Herausforderung ist, dass ich zum ersten Mal allein wohne und mir hier ein privates Netzwerk aufbauen muss. Jobmässig verlief der Übergang reibungslos, da ich immer noch bei derselben Firma arbeite.

**Was sind Ihre Aufgaben als Finance Trainee?**

Ich arbeite in der Buchhaltung, verbuche Rechnungen und veranlasse Zahlungen. Zusätzlich bin ich Teil eines Projektteams, das in Dänemark ein neues System integriert. Dieses kenne ich bereits aus Uzwil, dadurch kann ich hier einige Inputs geben und Schulungen durchführen.

**Haben Sie ein Karriereziel?**

Ich möchte viele Erfahrungen sammeln, sodass ich später eine Führungsrolle übernehmen kann. Ich kann sehr gut mit Verantwortung umgehen. In der Schweiz war ich Captain eines Eishockeyteams. Und ich denke, dass ich dort einiges lernen konnte, was Führung betrifft und mir auch in der beruflichen Weiterentwicklung hilft.

**Spielen Sie in Dänemark auch Eishockey?**

Nein, leider nicht. Die Saison war bereits in Gang, als ich im August hier angekommen bin. Zudem ist Eishockey in Dänemark nicht so populär wie in der Schweiz, deshalb konnte ich leider keinen Klub finden.



**Noah Mayer**  
Finance Trainee at Bühler Group

Vernetzen



**Das heisst, Sie vermissen vermutlich in Dänemark primär das Eishockeyspielen. Gibt es noch anderes, das sie vermissen?**

Mein Umfeld natürlich, meine Familie und Freunde. Ansonsten ist das Leben hier ähnlich wie in der Schweiz. Darum ist es auch nicht so schwierig, mich hier zurechtzufinden.

**Gibt es dennoch etwas, das Sie gar nicht vermissen?**

Den Stress! Ich habe das Gefühl, die Menschen in Dänemark sind viel gelassener als wir Schweizer. Sie nehmen sich viel mehr Zeit für sich.



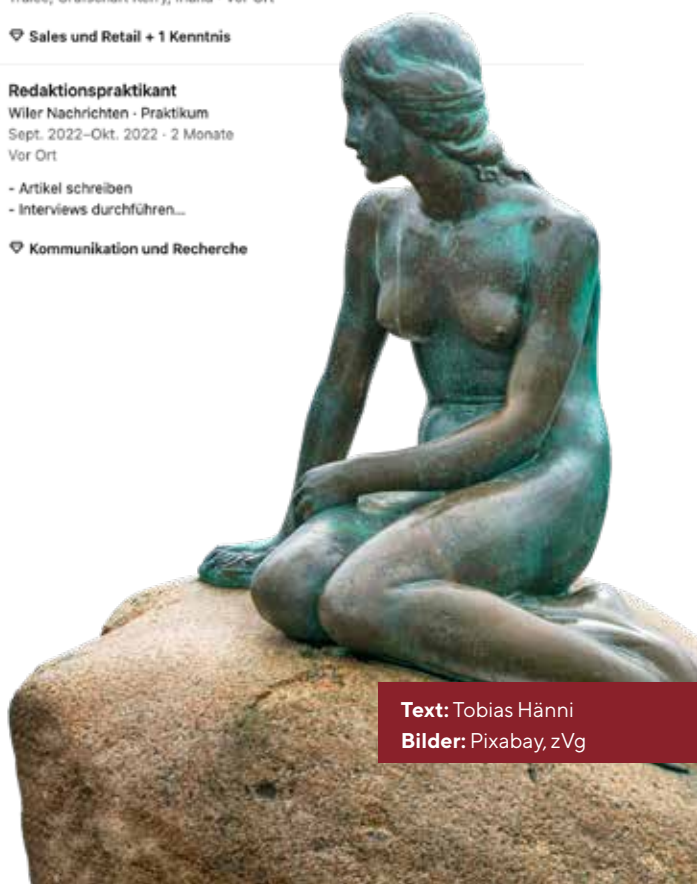
Berufserfahrung

Berufserfahrung

- Bühler Group**  
 4 Jahre 4 Monate
    - Finance Trainee**  
 Vollzeit  
 Aug. 2024–Heute · 4 Monate  
 Denmark · Vor Ort  
 International Assignment im Bereich Finance und Project Management
    - Commercial Apprentice**  
 Azubi  
 Aug. 2020–Juli 2024 · 4 Jahre  
 Uzwil, Sankt Gallen, Schweiz · Vor Ort  
 Ich habe während meiner Lehre in den Bereichen Reception, Accounting, Purchasing, und Order Processing gearbeitet.
      - 📌 Einkauf und Problemlösung + 8 Kenntnisse
    - Vorstandsmitglied Lernendenvereinigung**  
 Azubi  
 Apr. 2021–Mai 2024 · 3 Jahre 2 Monate  
 Uzwil, St Gallen, Switzerland · Vor Ort  
      - 📌 Finance und Financial Planning + 2 Kenntnisse
- Alle 5 Berufserfahrungen anzeigen →

- Administration**  
 Lots Furnishings · Praktikum  
 Feb. 2023–Juni 2023 · 5 Monate  
 Tralee, Grafschaft Kerry, Irland · Vor Ort  
  - 📌 Sales und Retail + 1 Kenntnis

- Redaktionspraktikant**  
 Wiler Nachrichten · Praktikum  
 Sept. 2022–Okt. 2022 · 2 Monate  
 Vor Ort  
  - Artikel schreiben
  - Interviews durchführen...
  - 📌 Kommunikation und Recherche



**Text:** Tobias Hänni  
**Bilder:** Pixabay, zVg



# east#digital

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

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

### Liechtenstein treibt E-Government voran

Regierungschef Daniel Risch präsentierte zusammen mit den Verantwortlichen der Informatik und Steuerverwaltung neue E-Government-Dienste, die Unternehmen und Privatpersonen den Behördenkontakt erheblich erleichtern. Kernstück der Neuerungen sind die digitale eVertretung und das eMWST-Portal für die Mehrwertsteuerabwicklung, das ab 2025 verpflichtend wird. Und: Das Servicekonto my.Ilv.li ermöglicht es Nutzern, auf ihre behördlichen Daten zuzugreifen und verschiedene Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen.



### Dachcom & Labor-Team holen Gold bei «Best of Swiss Apps»-Awards

Die App «myLab» von Dachcom aus Rheineck und Labor-Team aus Goldach gewann Gold in der Kategorie «Web Apps» und Bronze bei «User Engagement». Die myLab-App will medizinischen Praxisassistentinnen nicht nur vernetzen, sondern ihnen auch exklusive Vorteile und Erlebnisse bieten.



### OST-Forschungsteam gewinnt Preis für KI-Gesundheitsprojekt

KI wird immer häufiger als Werkzeug für smarte Lösungen aktueller Herausforderungen eingesetzt. Zum Beispiel, um mit Radar die Gesundheitswerte von schlafenden Personen zu überwachen. Das Publikum der dritten «AI@OST-Tagung» kürte ein solches Projekt zum besten von elf vorgestellten KI-Projekten. Die Keynote hielt Robert Cailliau, der 1990 den Grundstein für das World Wide Web legte.

### Bexio knackt die 80'000er-Marke

Über 80'000 Selbstständige, Kleinunternehmen und Start-ups setzen mittlerweile auf die cloudbasierte Business-Software von Bexio. Dieser Meilenstein verdeutlicht die anhaltende Relevanz der digitalen Lösungen der Rapperswiler im Bereich Unternehmensverwaltung. Auch rund 7000 Treuhand-Partner sind inzwischen an die Plattform angebunden.

## Abraxas verstärkt Kundenorientierung mit neuer Führung

Miguel de la Poza (rechts) übernimmt ab Januar 2025 die Leitung des neu geschaffenen Fachbereichs Business Development bei Abraxas. Dabei unterstützt ihn Christian Werder, der zum Jahreswechsel die Position des Chief Technology Officer in alleiniger Verantwortung übernimmt. So sollen innovative Produkte und Dienstleistungen künftig noch schneller für die Kunden verfügbar werden.



## Ionic Wind sichert sich 150'000 Franken

Das St.Galler Start-up Ionic Wind Technologies hat eine Förderung in Höhe von 150'000 Franken von Venture Kick erhalten. Diese Mittel sollen in die Weiterentwicklung einer innovativen Kühltechnologie fliessen, die herkömmliche Lüftersysteme in Elektronik- und Rechenzentren ersetzen könnte. Das Spin-off der Empa setzt auf eine elektrostatische Festkörperkühlung zur effizienten Luftbewegung; aktuell konzentriert sich Ionic Wind Technologies auf den Markt der Luftkühlung in Rechenzentren und elektronischen Geräten. Dieser Bereich wächst rasant und wird auf ein Volumen von 19 Milliarden Dollar geschätzt – eine vielversprechende Basis für das Start-up.



## HSG-ler kämpft mit KI gegen Food Waste

Das Start-up GoNiña von HSG-Absolvent Matthieu Ochsner setzt auf Künstliche Intelligenz, um Food Waste zu reduzieren. Die KI prognostiziert die täglich benötigten Mengen an Menüs für Essensanbieter. Überschüsse werden über die GoNiña-App zu vergünstigten Preisen angeboten.

## Wie schnell Online-Inhalte einseitig werden

HSG-Student Luka Bekavac hat ein digitales Werkzeug entwickelt, um die Entstehung von Filterblasen auf Online-Plattformen zu analysieren. Mittels dieses Tools konnte gezeigt werden, dass bereits nach einer Stunde aktiven Konsums auf sozialen Medien die Vielfalt der angezeigten Inhalte drastisch reduziert sein kann. Um die Entstehung und Geschwindigkeit dieses Phänomens zu untersuchen, hat Bekavac im Rahmen seiner Masterarbeit das Werkzeug «SOAP» (System for Observing and Analyzing Posts) entwickelt. «Klassische Seife erzeugt Blasen, SOAP erzeugt Filterblasen», meint Bekavac zur Namensgebung. Doch SOAP macht mehr als das: Mithilfe eines multimodalen Sprachmodells kann SOAP die Inhalte von Einträgen in sozialen Medien analysieren und so die Themenvielfalt und Tonalität in Nutzerfeeds im zeitlichen Verlauf erfassen – es ermöglicht also das Aufspüren und die Vermessung von Filterblasen.

## Wie innovative Strategien Bedrohungen entschärfen

Bei der zweiten Cybersecurity-Konferenz von digital-lichtenstein.li gaben am 19. November Experten Einblicke in Bedrohungslage und Prävention von Cyberangriffen. Ein zentrales Merkmal war die Beteiligung des Publikums: Nach jedem Vortrag konnten die 120 Teilnehmer Fragen mit den Referenten austauschen.

f eastdigital.ch  
 eastdigital.ch

east#digital





# O Thurgau: Der «Kanton Understatement» hebt ab

Der Thurgau ist mehr als bloss das zweitgrösste Stück Ostschweiz:  
Der Thurgau entwickelt viele Initiativen, die zusammen das Bild  
eines dynamischen Kantons im Aufbruch vermitteln.









Liebgewonnene Vorurteile und Klischees halten sich hartnäckig. Es sind nicht nur die Auswärtigen, die den Thurgau als «Mostindien» bezeichnen, auch die Thurgauer selbst halten gerne an tradierten Bildern fest, zumindest, wenn sie bei einem Glas Wein zusammensitzen. Dann erklingt bald das Thurgauerlied:

*«O Land, das der Thurstrom sich windend durchfließt,  
dem herrlich der Obstbaum, der Weinstock entspriest.  
O Land mit den blühenden Wiesen besät,  
Wo lieblich das Kornfeld der Abendwind bläht.»*

Doch es gibt auch einen anderen Thurgau: Ein Land im Aufbruch, in das Grenzgänger zu Hightech-Firmen pilgern und Unternehmer für den Weltmarkt produzieren, in dem Spitzenforschung betrieben und hochstehende Bildung vermittelt wird. Und in dem es aufgeweckte zeitgenössische Kulturschaffende gibt – fühlt sich jemand berufen, das Thurgauerlied um eine neue Strophe zu ergänzen? Und nein, man muss deswegen keine bisherige Strophe streichen, man darf beim Singen etwas länger zusammensitzen.

### **Kanton im Aufbruch**

Dieser Schwerpunkt liefert potenziellen Dichtern Material zur These, dass der Kanton im Aufbruch ist. Vor einem Jahr thematisierte der LEADER hier die Wettbewerbsfähigkeit der Kantone, darin verpackt auch die Meldung, dass eine Analyse aller Sitzverschiebungen von Unternehmen in der Schweiz den Kanton Thurgau als Gewinner ausweist. Der Leiter des Thur-

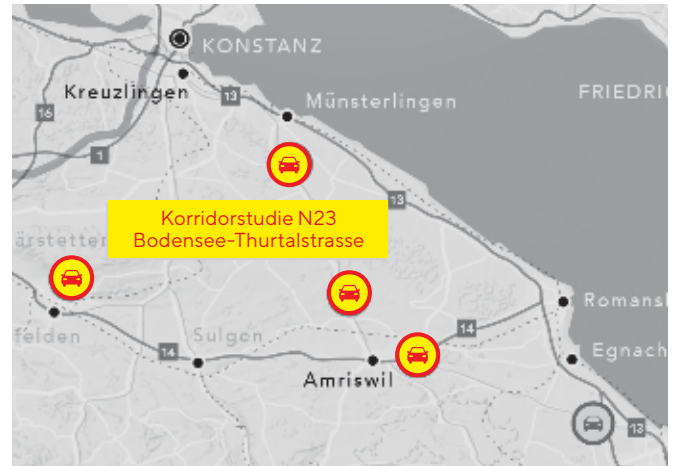
gauer Amts für Wirtschaft und Arbeit, Daniel Wessner, reagierte damals mit Understatement und wollte «den Ball flach halten». Die reine Zahl der Firmen sage noch nichts über deren Wertschöpfung aus.

Ähnlich cool reagiert nun der Direktor der IHK Thurgau, Jérôme Müggler, auf die Frage, ob der Thurgau tatsächlich im Aufbruch sei: Im nachfolgenden Interview verweist er zuerst auf Themen, bei denen er den Aufbruch noch nicht erkenne. Um dann eine ganze Indizienkette nachzuschieben, dass im Thurgau eben doch Einiges in Bewegung ist.

## ***Fühlt sich jemand berufen, das Thurgauerlied um eine neue Strophe zu ergänzen?***

### **Fünf Hochschulinstitute im Kanton**

Der Kanton, der ausser der Pädagogischen Hochschule keine Hochschulen führt, eröffnet in diesen Tagen das vierte und das fünfte Hochschulinstitut auf Thurgauer Boden. Der Thurgau ist akademisch kein schwarzes Loch, sondern der perlimuntere Mittelpunkt zwischen namhaften Fakultäten wie der ETH und der Universität Zürich, der HSG, der OST – Ostschweizer Fachhochschule, der Universität Konstanz und der HTGW Konstanz. Gerade die enge Zusammenarbeit mit den beiden Konstanzer Hochschulen zeigt, wie die schlauen Thurgauer aus der Not eine Tugend machen und akademische Forschung mit der eigenen Bildung und Wirtschaft vernetzen.



### Warten auf die Bodensee-Thurtalstrasse

Im Infrastrukturpaket mit der Engpassbeseitigung auf Nationalstrassen, das gerade zur Abstimmung stand, war das ewige Thurgauer Projekt Bodensee-Thurtalstrasse nicht enthalten. Doch bis Ende Jahr soll nun eine Korridorstudie aufzeigen, wie die N7 bzw. N23 zwischen Grüneck (bei Müllheim) und Arbon doch realisiert werden kann. Damit könnte der langersehnte Ausbau ins nächste Infrastrukturprogramm des Bundes aufgenommen werden – mit Datum «weiterer Realisierungshorizont». Es besteht also die Chance, dass noch in diesem Jahrtausend im Thurgau auch punkto Erreichbarkeit von Aufbruch gesprochen werden darf.

An der PHTG wiederum hat gerade ein Digital Learning Lab den Betrieb aufgenommen, und ein Institut für Intelligente Systeme und Smart Farming, das die OST gerade in Tänikon eröffnet, passt ohnehin ins Land, in dem nicht nur der Abendwind das Kornfeld bläht – es könnte auch der Abwind einer Drohne sein, die nach allfälligen Schädlingen sucht.

## Die schlauen Thurgauer machen aus der Not eine Tugend.

Der Digital & Innovation Campus in Kreuzlingen dürfte ein Gesicht dieses anderen Thurgau 2.0 werden. Dass die Stiftung Innovation Thurgau das Technologieforum weiter entwickelt und die kantonale Verwaltung den Bürgern einen digitalen Schalter anbietet, passt ins Bild.

### Thurgau flickt Ostschweizer Projekt

Auch das Areal Wil West steht für einen Aufbruch: Das gemeinsame Projekt der Kantone St.Gallen und Thurgau wurde vom Souverän des grössten Ostschweizer Kantons überraschend bachab geschickt, nun sieht es so aus, als ob die Thurgauer die gute Idee retten: Zwischen der Stadt Wil und der Autobahn soll ein Wirtschaftsgebiet mit hochwertigen Arbeitsplätzen entstehen, dafür verzichten zahlreiche umliegende Gemeinden auf Ergänzungen der lokalen Gewerbezon.

Die Nutzung der Stadtkaserne als vielfältiges kulturelles und wirtschaftliches Begegnungszentrum kann Frauenfeld einen Schub verleihen, als PhytoValley Switzerland will sich der Oberthurgau als «Epizentrum der Naturmedizin in der Schweiz» positionieren und die Kompetenz der verschiedenen Unternehmen in der Pflanzenmedizin herausstreichen. In Sulgen entsteht zurzeit nicht einfach ein Lokal für überbetriebliche Kurse, sondern der «Berufsbildungscampus Ostschweiz»: Hier werden Berufsleute aus neun oder mehr Berufsverbänden ihre Aus- und Weiterbildung geniessen.

Ein Katalysator für viele Ideen, die jetzt im Thurgau realisiert werden, ist das Geld aus dem Erlös des Börsengangs der Thurgauer Kantonalbank. Durch die Ausgabe von Partizipationsscheinen kamen 127 Millionen Franken in einen Topf, die als einmalige Finanzierungsquelle für unterschiedlichste kleinere und ganz grosse Projekte genutzt werden. Zu den grossen Vorhaben gehört neben dem Digital & Innovation Campus samt dem Thurgauer Institut für Digitale Transformation auch die Vision, im Thurgau Strom und Wärme mit Geothermie zu produzieren. Der Thurgau könnte so auch der Hotspot für eine neue Energie-Technologie werden.

**Text:** Philipp Landmark  
**Bilder:** Pixabay, zVg



# Akademisches Know-how für die Thurgauer Wirtschaft

In Kreuzlingen entsteht zur Zeit der Thurgauer Digital & Innovation Campus. Eine tragende Säule wird das Thurgauer Institut für Digitale Transformation bilden, ein von der Thurgauer Stiftung für Wissenschaft und Forschung gemeinsam mit der Universität Konstanz und der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung Konstanz gegründetes Hochschulinstitut.



Dr. Caroline Obolensky-Schätzle ist Geschäftsführerin des Thurgauer Instituts für digitale Transformation.

Dass die Digitalisierung auch der Thurgauer Wirtschaft Chancen eröffnet, ist keine Binsenweisheit. Vielmehr gilt es, solche Chancen tatsächlich zu erkennen und systematisch zu nutzen. Um der Digitalisierung im Kanton etwas auf die Sprünge zu helfen, hat die Industrie- und Handelskammer Thurgau den Digital & Innovation Campus initiiert und auch den Anstoss zu einem Forschungsinstitut für Digitalisierung gegeben.

Thurgauer Institut für Digitale Transformation (TIDIT) heisst dieses inzwischen vierte Hochschulinstitut auf Thurgauer Boden. Seine Geschäftsführerin Caroline Obolensky-Schätzle hat eine klare Vorstellung davon, wie sich das Institut und mit ihm der Campus entwickeln sollen: «In fünf Jahren sind wir eine etablierte Anlaufstelle für Themen der Datenverarbeitung, des Datenmanagements und probabilistischer KI-Anwendungen im Thurgau. Auch der Digital & Innovation Campus floriert, und es gibt hoffentlich schon erste Ausgründungen.»

### Hochschulinstiute auf Thurgauer Boden

Im Thurgau gibt es abgesehen von der Pädagogischen Hochschule keine anderen Hochschulen. Um dieses Manko etwas auszugleichen, haben findige Köpfe schon vor 25 Jahren eine Zusammenarbeit mit Hochschulen in Gehdistanz zur Kantons-grenze begonnen. Heute gibt es in Kreuzlingen mit dem Institut für Zelluläre Biologie und Immunologie und dem Thurgauer Wirtschaftsinstitut zwei angehängte Institute der Universität Konstanz auf Thurgauer Boden; in Tägerwilan arbeitet mit dem Institut für Werkstoffsystemtechnik ein An-Institut der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung Konstanz (HTWG). Diese Institute werden von der Thurgauischen Stiftung für Wissenschaft und Forschung organisatorisch geführt und finanziert, akademisch ist jeweils eine der beiden Konstanzer Hochschulen verantwortlich.

Ein weiteres, fünftes Hochschulinstitut entsteht gerade in Tänikon: Am Sitz von Agroscope und Swiss Future Farm nimmt das Institut für Intelligente Systeme und Smart Farming der OST – Ostschweizer Fachhochschule seinen Betrieb auf. Der Thurgau ist ein Trägerkanton der OST, die aber bisher noch keine physische Präsenz im Kanton hatte.

Das Thurgauer Institut für Digitale Transformation (TIDIT) seinerseits soll eine augenfällige Präsenz in einer spannenden Liegenschaft in Kreuzlingen bekommen. Das neue Institut hat in Fachkreisen bereits Interesse geweckt, «wir haben schon viele internationale Bewerbungen», sagt die Geschäftsführerin.

Organisatorisch basiert das TIDIT auf dem bewährten Modell der An-Institute, mit der Besonderheit, dass es akademisch sowohl von der Universität Konstanz als auch von der HTWG gleichzeitig betreut wird. In dieser Konstruktion ist schon angelegt, dass das Mega-Thema Digitalisierung aus verschiedenen Perspektiven angegangen wird; das TIDIT möchte sich neben angewandter Grundlagen-Informatikforschung auch interdisziplinäre und transdisziplinäre Forschung und Zusammenarbeit auf die Fahne heften. «Das ist sehr relevant», sagt Caroline Obolensky, «wenn verschiedenste Fachbereiche und Institutionen aus der Praxis und der Forschung zusammenkommen und nicht jeder in seinem Silo bleibt, dann wird Mehrwert geschaffen.» Die Sozialwissenschaftlerin hat Digital Business Innovation nicht nur akademisch vertieft, sondern hat selbst auch zwei Start-ups gegründet.

### Institut benötigt Drittmittel

Starten wird das TIDIT mit zwei Forschungsgruppen, gerade werden die beiden Leiter dafür rekrutiert. Jede Forschungsgruppe wird dann um zwei Doktoranden ergänzt. In absehbarer Zeit soll auch noch eine dritte Forschungsgruppe eingesetzt werden. Nächstes Jahr umfasst das Institut somit gut zehn Personen. Darin mitgezählt sind die beiden Co-Vorsitzenden des An-Instituts, Michael Grossniklaus, Professor für Computer Science an der Uni Konstanz, und Oliver Dürr, Professor für Data Science an der HTWG Konstanz. Das Institut hat auch bereits ein hochkarätiges akademisches Advisory-Board.

Finanziert wird das TIDIT durch die Thurgauer Stiftung Wissenschaft und Forschung, die wiederum ein Kooperationspartner von der Campus-Stiftung ist, die von der IHK gegründet wird. Insgesamt 20 Millionen Franken aus dem Topf der TKB fliessen in das Projekt, das Geld geht je zur Hälfte an den Campus und an das Institut. Das TIDIT bekommt für einen Zeitraum von zehn Jahren zehn Millionen Franken, was ein ordentlicher Sockel ist, aber noch nicht reicht. «Wir müssen uns fremdfinanzieren und Drittmittel einwerben, das wird eine Daueraufgabe», weiss Caroline Obolensky. «Daher werden wir Kooperationsprojekte suchen.»

Als Kooperationspartner hat Caroline Obolensky hauptsächlich Thurgauer KMU und Start-ups im Auge, «wir wollen den Transfer von der Wissenschaft in die Praxis schaffen.» Die Forschungsgruppen des TIDIT werden sich auf angewandte Grundlagen-Informatikforschung – Computer-Science, Data-Science – fokussieren. Dabei sollen sie aber nicht im Elfenbeinturm forschen, sondern sich mit konkreten Problemen aus der Wirtschaft auseinandersetzen. Idealerweise kann eine solche Kooperation als Innosuisse-Projekt aufgesetzt werden, die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung steuert dann einen guten Teil der Finanzierung bei.

*«Wir müssen uns fremdfinanzieren und Drittmittel einwerben, das wird eine Daueraufgabe.»*

### Daten als Basis der Digitalisierung

Künftig können also Thurgauer Unternehmen, die ein Daten-Management-Problem haben, sich zum Beispiel mit Predictive Maintenance Forecast befassen möchten oder ein Analyse-Tool mit KI benötigen, an den Digital & Innovation Campus wenden, der dann das Unternehmen mit dem potenziell spannenden Forschungsprojekt an das TIDIT vermittelt. «Für die Forschung ist es immer relevant, mit Praxis-Daten arbeiten zu können, um konkrete Lösungen zu entwickeln.»

Die Forschung am TIDIT kann aber auch den umgekehrten Weg nehmen: Wenn die Forschungsgruppenleiter und die Doktoranden aus eigenem Antrieb ein interessantes Problem lösen, kann es in der Folge zu einer Ausgründung kommen, ein Start-up entsteht. Im Campus kann das junge Unternehmen durch die Start-up-Beratung und die Innovationsförderung



# STANDORT, STRATEGIE, STABSÜBERGABE

Erfolgsfaktoren für die Zukunftssicherung



Jetzt anmelden  
wifo.ch

Freitag, 17. Januar 2025



Guy  
Parmelin



Jahangir  
Doongaji



Franziska  
Tschudi Sauber



Alfred  
Felder



Antje  
von Dewitz



Diana  
Gutjahr



Philipp  
Lehner

## Mein juristisches Know-how? Mehr schlecht als Recht.

Wir beraten KMU in arbeits-  
rechtlichen Fragen wie  
Kündigung, Lohnfortzahlung,  
Versicherung und in vielem  
mehr. [obt.ch/recht](https://www.obt.ch/recht)





CEO Dr. Caroline Obolensky mit den beiden Co-Direktoren des TIDIT, Prof. Dr. Michael Grossniklaus (Mitte) und Prof. Dr. Oliver Dürr.

optimal betreut werden. «Das ist ein sehr attraktiver Aspekt unseres Instituts: Wir sind kein Stand-alone, das TIDIT ist eingebettet in den Digital & Innovation Campus Thurgau», betont Caroline Obolensky. «Das Forschungsinstitut wiederum ist auch ein Zugpferd für den Campus.»

Die TIDIT-Geschäftsführerin weiss, dass es im Kanton Thurgau etliche Hidden Champions gibt, die schon sehr digital unterwegs sind. Ihre Zielgruppe sind aber vor allem Unternehmen, die noch einen Schritt machen wollen: «Wir möchten wirklich die vielen traditionellen KMU adressieren.» Der Digital & Innovation Campus soll die zentrale Anlaufstelle für Digitalisierungsfragen werden.

Als Grundlage für die digitale Transformation, die zu neuen Geschäftsmodellen führen kann, braucht es erst einmal Daten, und genau hier setzt das TIDIT an: «Daten müssen aufgearbeitet, gesäubert und verwertet werden. Dann braucht es Tools, die mit diesen Daten arbeiten, um eine digitale Transformation zu schaffen.»

*«Für die Forschung ist es immer relevant, mit Praxis-Daten arbeiten zu können.»*

#### Niederschwelliger Zugang

Neben der Zusammenarbeit mit den Forschungsgruppen und der Möglichkeit, ein Innosuisse-Projekt zu beantragen und dafür auch eigenes Geld in die Hand zu nehmen, möchte Caroline Obolensky den Thurgauer Unternehmen auch noch einen niederschweligen Zugang zu akademischem Wissen bieten. Dafür ist sie eine Kooperation mit dem St.Galler Unternehmen Studyond AG eingegangen, das gemeinsam mit verschiedenen Hochschulpartnern Thesis-Navigator entwickelt hat. Thesis Navigator ist eine Matching-Plattform, die Studenten, die eine Bachelor-, Master- oder Doktorarbeit schreiben, mit Unternehmen zusammenbringt. Die Studenten können für ihre Arbeit ein reales, gesellschaftlich relevantes Praxisproblem bearbeiten, die Unternehmen haben ohne Kosten-

folge für mehrere Monate einen Experten im Haus. Das ist nicht nur hinsichtlich der direkten Inputs interessant, die Firma kann so auch Employer Branding betreiben und gegebenenfalls gleich ein Talent für sich gewinnen.

In der Schweiz werden jedes Jahr über 65'000 Abschlussarbeiten geschrieben, im Durchschnitt wird jeweils ein halbes Jahr Arbeit investiert. Dieses Potenzial zu nutzen, helfe den Thurgauer Unternehmen sehr, ist Caroline Obolensky überzeugt. «Für mich ist es eine Herzensangelegenheit, den Thesis-Navigator im ganzen Thurgau auszurollen.»

#### Studie über den Thurgau

In diesen Tagen hat das TIDIT eine Digitalisierungsstudie gestartet, um herauszufinden, wo der Thurgau im Vergleich zur Restschweiz steht. Unternehmen, die sich an der Studie beteiligen, können dann auch branchenintern sehen, wo sie im Vergleich zu ihren Peers stehen. Abgefragt wird, ob schon Prozesse, Produkte oder die Kommunikation digitalisiert wurden. «Gefragt wird auch nach dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz», sagt Caroline Obolensky, «haben die Unternehmen Angst davor, oder sehen sie Potenzial darin? Wo wird KI allenfalls schon genutzt? Und wie?»

Die Studie soll dem TIDIT Hinweise geben, welche Themen zu beackern sich lohnen könnte. Um die Digitalisierung im Thurgau langfristig zu tracken, soll die Studie in den nächsten Jahren erneut durchgeführt werden. So entsteht ein Digitalisierungs-Trendbarometer, und so lässt sich auch interpretieren, welche Wirkung der Digital & Innovation Campus und das TIDIT haben.

#### Kleine Schubser wirken

Dass die Initiative im Thurgau einen Mehrwert schaffen dürfte, lässt sich aus einer anderen Studie ableiten, die Professorin Jasmin Seitz von der OST in Süddeutschland durchgeführt hat: Sobald man Unternehmen «nugged», ihnen also kleine Schubser gibt, sich mit dem Thema Digitalisierung zu beschäftigen, passiert schon sehr viel. Der Digital & Innovation Campus und das TIDIT sind wohl ein kräftiger Schubser.

**Text:** Philipp Landmark

**Bilder:** Marlies Beeler-Thurnheer





# Die IHK hat dem Thurgau einen Innovations Schub beschert

Die Industrie- und Handelskammer Thurgau hat jahrelang das Projekt eines Innovationshubs vorangetrieben, nun steht der Digital & Innovation Campus vor der baldigen Eröffnung. IHK-Direktor Jérôme Müggler möchte mehr Innovationsgeist im Kanton anstossen.

**Herr Müggler, der Titel dieses LEADER-Schwerpunkts heisst «Thurgau im Aufbruch». Korrekt?**

Jérôme Müggler: Ich würde diese These mit Vorsicht genießen. Es gibt durchaus Themen, bei denen der Kanton im Aufbruch ist. Gleichzeitig gibt es auch Rahmenbedingungen oder gesellschaftlich-politische Themen, bei denen ich den Aufbruch nicht erkenne.

**Lassen Sie uns die negativen Beispiele rasch abarbeiten.**

Es ist kein Geheimnis, dass die Kantonsfinanzen momentan eine grosse Herausforderung darstellen. Wenn keine Gelder der Nationalbank und keine Beiträge aus dem Finanzausgleich fliessen, dann hat der Thurgau ein strukturelles Defizit. Der Regierungsrat möchte jetzt den Steuerfuss hochsetzen.

**Von einem Wirtschaftsverband gibt es dafür keinen Applaus.**

Das ist aus Sicht der IHK tatsächlich nicht die Massnahme, die unsere Wettbewerbsfähigkeit stärkt. Wir sollten uns zuerst fragen, ob wir das strukturelle Defizit irgendwie wegbringen und ob die Regierung eine Ausgaben-Verzichtsplanung machen kann. Bevor man Steuern erhöht, sollte eine Leistungsüberprüfung gemacht werden. Wir glauben, dass es Sparpotenzial gibt. Unser Anspruch müsste sein, dass wir auch ohne Bonus der Nationalbank fit sind.

**Wird der Thurgau zur Steuerhölle?**

Nein, soweit sind wir nicht. Der Thurgau ist zwar nicht supergünstig, hat bei der Steuerbelastung aber bisher immer im vorderen Drittel mitgespielt, das ist in Ordnung. Doch den Steuerfuss zu erhöhen, ist für Firmen oder für Zuzüger kein attraktives Signal.

*«Bevor man Steuern erhöht sollte eine Leistungsüberprüfung gemacht werden.»*

**Zu wenig Zuzüger hat der Kanton Thurgau aber nicht.**

Schweizweit ist der Thurgau einer jener Kantone mit dem stärksten Bevölkerungswachstum. Offenbar ist doch einiges attraktiv hier. Als Folge nimmt auch das Steuersubstrat zu, das ist positiv. Demnach kommen Leute, die ein Einkommen erzielen. Die Folgefrage wäre: Können die Leute auch hier arbeiten und Wertschöpfung erzielen, oder pendeln sie nach Zürich und St.Gallen?

Jérôme Müggler ist Direktor der Industrie- und Handelskammer Thurgau.



### **Abgesehen von den Finanzen: Wo vermissen Sie sonst den Aufbruch?**

In der Thurgauer Politik. Ich spüre in der Regierung und im Parlament immer wieder Hemmungen, wirklich innovativ zu sein, etwas anders zu machen. Häufig sind wir beim Verwalten und nicht beim Gestalten. Gerade im Thurgau hat es viele konservative, traditionelle Kräfte im Parlament. Diese Leute möchten Bewährtes behalten. Alles, was in Richtung Investition, ausprobieren, etwas wagen, gar Risiko nehmen geht, ist nicht in ihrer DNA.

### **Das wollen Sie ändern?**

Ich wünsche mir manchmal mehr Mut, denn die Chancen sind da. Um eine Region spannend zu machen, um vorwärtszukommen, braucht es bisweilen jemanden mit einer coolen Idee, die Unterstützung findet.

### **Den Erlös des Börsengangs der Thurgauer Kantonalbank für aussergewöhnliche Projekte einzusetzen, war doch eine coole Idee?**

Das ist natürlich ein aussergewöhnlich schöner Sonderfall, dass dem Kanton 127 Millionen Franken zufallen, die man nun tatsächlich für 20 tolle Projekte einsetzen kann. Im Wettbewerb um diese Gelder wurden sehr unterschiedliche Ideen eingebracht, Ideen, bei denen oft etwas grösser gedacht wurde, als es im Thurgau üblich ist, das gefiel mir. Wenn jetzt drei Viertel der ausgewählten Projekte zum Fliegen kommen, ist das gut, sehr gut sogar. Wenn solche Projekte funktionieren, kann das auch inspirierend wirken.

### **Es sind solch tolle Projekte, die das Bild eines Kantons im Aufbruch vermitteln. Aber auch der Versuch des Kantons Thurgau, das Projekt Wil West zu retten.**

Ein spannendes Projekt, das vom St.Galler Stimmvolk im ersten Anlauf versenkt wurde. Das Land liegt auf Thurgauer Boden, gehört aber dem Kanton St.Gallen. Nun will der Kanton Thurgau das Areal übernehmen, um es zu entwickeln. Das ist ein deutliches Statement, hier blickt man klar vorwärts. Es war nach dem St.Galler Nein nicht selbstverständlich, dass das Projekt im guten Sinne übernommen und weitergeführt werden kann. Das ist für mich ein ausgezeichnetes Signal. Voraussetzung ist, dass die St.Galler das Land tatsächlich verkaufen.

*«Offenbar ist doch einiges attraktiv hier.»*

### **Das Konzept von Wil West überzeugt Sie nach wie vor?**

Es bietet sich geradezu an, dass auf dieser Fläche neben der Autobahn etwas Spannendes entstehen kann. Wil ist sowohl für den Südthurgau als auch für St.Gallen ein relevantes Wirtschaftszentrum. Die umliegenden Thurgauer Gemeinden haben ihre Ortsplanungen angepasst. Es ist sinnvoll, Gewerbeflächen an einem Ort zusammenzuführen und nicht alles zu verzetteln. Es muss das Ziel sein, auf dem Areal hochwertige Arbeitsplätze anzusiedeln, die tatsächlich eine gute Wertschöpfung generieren.

### **In St.Gallen wurde ein Geothermie-Projekt abgebrochen, weil seismische Aktivitäten ausgelöst wurden. Der Thurgau nimmt auch diesen Faden wieder auf.**

Ich verstehe technisch zu wenig von Geothermie, um das Projekt zu beurteilen. Dass Leute an eine grosse Idee glauben und etwas wagen wollen, gefällt mir aber.

### **Gefallen dürfte Ihnen auch, dass ein von der IHK lanciertes Projekt nun konkrete Formen annimmt: der Digital & Innovation Campus Thurgau.**

Die IHK Thurgau hat schon vor meiner Zeit als Direktor analysiert, welche Rahmenbedingungen den Kanton für Arbeitnehmer, für Innovationen, für Start-ups, aber auch für bestehende Unternehmen attraktiv machen. Dazu wurden auch Beispiele ausserhalb des Kantons angeschaut. Eine wesentliche Feststellung war: Im Kanton fehlt ein Innovationshub, ein zentraler Ort, an dem all diese Themen bearbeitet werden können. Ein solches innovatives Umfeld hat eigentlich immer Verbindungen zu Hochschulen – die es im Thurgau nicht gibt.

### **Also haben sie bei den Nachbarn angeklopft.**

Zürich fährt bei den Hochschulen eine kantonale Strategie. Die sind interessiert daran, dass die Leute zu ihnen kommen. Mit St.Gallen gab und gibt es Gespräche, um gewisse Hochschul-Elemente in den Thurgau zu bringen, gerade die OST – Ostschweizer Fachhochschule zeigt sich da interessiert. In diesen Tagen wird das Institut für Intelligente Systeme und Smart Farming am Agroscope-Standort Tänikon eröffnet. Das ist ein spannender Schritt – und es ist ein sehr positives Signal, dass die OST, bei der der Thurgau ein Mitträger ist, einen ersten Standort im Thurgau bekommt.



Bauen mit METHABAU  
als Totalunternehmung bedeutet auch:

## Eine unbeschwerte und fassbare Realisation Ihres Projekts, dank modernster BIM-Planung.





### Der bildungspolitisch wichtigste Nachbar liegt aber hinter der Landesgrenze.

Er liegt auch am nächsten. Wir haben in Kreuzlingen, wo die Pädagogische Hochschule Thurgau angesiedelt ist, vor der Haustüre einen Hochschulstandort. Mit diesem gibt es seit Längerem erfolgreiche Kollaborationen. Wir haben mittlerweile vier Hochschulinstitute auf Thurgauer Boden, die an den Konstanzer Hochschulen, der Uni Konstanz oder der HTGW, angehängt sind. Das Modell mit den angehängten Instituten funktioniert und ist etabliert. Die Thurgauer Stiftung für Wissenschaft und Forschung, die Trägerin der Institute, feiert dieses Jahr ihr 25. Jubiläum.

*«Ich wünsche mir manchmal mehr Mut, denn die Chancen sind da.»*

### Was ist die Motivation der Konstanzer Hochschulen, hier Hand zu bieten?

Das darf man offen ansprechen: Letzten Endes spielt das Geld eine wichtige Rolle. Wir Thurgauer schaffen Möglichkeiten, die es sonst nicht gäbe. Die beiden Konstanzer Hochschulen sind ambitioniert und sehr interessiert daran, ihre Forschung und ihre Strahlkraft auszubauen, gerade auch auf dem Platz Thurgau, wo man sich schon kennt. Wenn die Hochschulen gute Institute haben, die gute Projekte abwickeln können und in denen sich gute Forschungspaper schreiben lassen, dann ist das etwas, das wiederum auf ihr Renommee einzahlt. Aber wenn es der Thurgau nicht finanzieren würde, dann gäbe es die bisherigen und das neue Thurgauer Institut für digitale Transformation, das TIDIT, in dieser Form wohl nicht, da muss man ehrlich sein.

### Ohne den langen Atem der IHK gäbe es den künftigen Innovationshub auch nicht.

Das stimmt. Wenn es die IHK nicht gäbe, gäbe es das Projekt Digital & Innovation Campus nicht. Das wurde in den vergangenen vier Jahren von der IHK auf die Beine gestellt, wir waren der Treiber dahinter, es wurde auch von uns teilfinanziert, ich bin bis zur Anstellung von Campus-Personal Projektleiter.

### Für das TIDIT im Campus greifen Sie wieder auf das bewährte Modell An-Institut zurück.

Wir haben überlegt, wie ein Innovationshub gestaltet werden müsste. Und so kam der Wunsch auf, ein Institut zu gründen, das Themen wie Digitalisierung und Innovation vorantreibt. Also haben wir uns mit dem Thurgauer Amt für Mittel- und Hochschulen und beiden Konstanzer Hochschulen zusammengesetzt und Ideen entwickelt. Es kristallisierten sich zwei lohnende Forschungsthemen heraus: Datenverwaltung und Datenanalyse.

### Das skizzierte Institut ist aber nur ein Teil des Campus.

Gleichzeitig mit der Entwicklung des Instituts begannen wir auch, einen Innovationshub zu planen. Dabei fragten wir uns, was ein solcher im Kanton braucht – und auch, wie wir uns von ähnlichen Initiativen abgrenzen. In St.Gallen gibt es inzwischen den Switzerland Innovation Park Ost, bei dem sowohl der Kanton Thurgau als auch die IHK Thurgau als Aktionäre mit an Bord sind.

### Und was braucht ein Thurgauer Innovationshub?

Es wird fünf Schwerpunkte geben, die den Digital & Innovation Campus Thurgau ausmachen. Die angewandte Forschung mit dem Hochschulinstitut, einem Hub mit Innovationsberatung sowie dem Thurgauer Startnetzwerk, einen Bildungsteil mit der Pädagogischen Hochschule Thurgau, die heute eigenständig ein Digital Learning Lab und einen Makerspace betreibt, einen Bereich mit Technologiepartnern, und einen Bereich Netzwerk: Wir möchten den Campus mindestens in der Ost-



schweizer Innovationsstruktur sinnvoll platzieren. Dazu haben mit dem Switzerland Innovation Park Ost und anderen potenziellen Partnern schon Gespräche stattgefunden. Der Campus wird eine interessante Location an prominenter Lage, es wird dort auch Arbeitsplätze und unterschiedliche Veranstaltungen geben.

*«Letzten Endes spielt das Geld eine wichtige Rolle. Wir Thurgauer schaffen Möglichkeiten, die es sonst nicht gäbe.»*

**Neben Inhalten braucht der Hub auch Geld. Der Wettbewerb über die TKB-Millionen kam Ihnen da gelegen.**

Wir stiegen ins Rennen ein, um eine Anschubfinanzierung zu bekommen. 2023 hat das Thurgauer Volk zu den ausgewählten 20 Projekten mit gut 72 Prozent Ja deutlich zugestimmt.

**Die IHK bekommt aus dem Topf 20 Millionen Franken.**

Das Geld ist für den Digital & Innovation Campus als Gesamtprojekt. Der Campus wird von einer Stiftung getragen, die von der IHK eingesetzt und auch mit einem Gründungskapital ausgestattet wird. Diese Stiftung bekommt dann auch das Geld vom Kanton. Uns ist wichtig, dass diese Stiftung unabhängig und eigenständig ist und dass sie einen klaren Zweck verfolgt wird – nicht, dass in fünf Jahren plötzlich etwas anderes daraus gemacht wird.

**Ist die IHK auch Träger des Instituts?**

Nein, das TIDIT ist der Thurgauer Stiftung für Wissenschaft und Forschung angeschlossen – da sind auch schon die drei bisherigen An-Institute angehängt. Die beiden Stiftungen werden einen Leistungsauftrag miteinander abschliessen, das Geld fliesst dann einerseits in den Campus und andererseits ans Institut.

**Der Umstand, dass es im Thurgau keine Hochschule gibt, führt zu einem oft beklagten Brain-Drain. Können Sie da Gegensteuer geben?**

Kluge Thurgauer Köpfe müssen fürs Studium zwangsläufig den Kanton verlassen. Wir haben rund um den Thurgau hervorragende Hochschulen, in St.Gallen die OST und die HSG, die beide wachsen, in Winterthur die ZHAW, in Zürich die ETH, die Universität und die ZHAW, in Konstanz die HTWG und Uni Konstanz. Alle diese Hochschulen sind in kurzer Zeit aus dem Thurgau erreichbar. Wir haben einen Brain-Drain, weil junge Leute schnell dort Fuss fassen, wo sie studiert haben. Als junger Mensch schätzt man auch ein spannendes, urbanes, kulturell vielseitiges Umfeld – der Thurgau hat andere Qualitäten. Der Thurgau muss die Karten spielen, die er hat. Das bedeutet auch, die Hochschulen vor der Haustüre gut für den Kanton zu nutzen. Dadurch können im Kanton tolle Arbeitsplätze entstehen. Es wird aber auch künftig attraktiv bleiben, im Thurgau zu wohnen und in Zürich zu arbeiten.

*«Der Thurgau muss die Karten spielen, die er hat.»*

**Welche Karten kann der Thurgau spielen?**

Wir haben nicht die Kraft, um ganz allein «Make Thurgau Great Again» zu skandieren. Wir haben keinen Ort mit Zentrumscharakter, wir haben keine Hochschulen, wir sind ein dezentraler Kanton mit verschiedenen funktionalen Räumen. Also profitieren wir davon, wenn wir uns optimal an der Umgebung andocken. Die Ostschweizer Regierungen tauschen sich aus, um Anknüpfungspunkte zu finden, wo man noch stärker miteinander zusammenarbeiten könnte. Ich bin guter Dinge, dass dies eine gute Basis für einen erfolgreichen Thurgau in der Ostschweiz wird.

**Text:** Philipp Landmark

**Bilder:** Marlies Beeler-Thurnheer

Anzeige

**Plant. Baut. Vermarktet.**

Sie möchten gemeinsam mit uns ein Grossprojekt planen und realisieren? Wir bringen Ihre Ideen auf Kurs: Von der Projektentwicklung über den Bau bis zur Vermarktung.

Kontaktieren Sie uns! – Gerne entwickeln wir in Zusammenarbeit mit unseren Partnern ein rentables, marktfähiges Anlageobjekt.



THOMA Immobilien Treuhand AG  
Bahnhofstrasse 13a  
8580 Amriswil  
Tel. +41 (0)71 414 50 60

Amriswil | St.Gallen | Wil

**Vertrauen seit 1978.**

**THOMA**<sup>®</sup>  
IMMOBILIEN TREUHAND





# Maschinenbau-Studium am ZbW St. Gallen

Die Chance für junge Fachleute, die mitten in ihrem Beruf stehen und weiterkommen möchten: Wer in einem technischen Beruf tätig ist – z.B. als Polymechniker/in, Mechatroniker/in, Automater/in usw. – verschafft sich dank einem berufsbegleitenden Maschinenbau-Studium am ZbW beste Chancen für die Zukunft. Das Studium ist sehr praxisnah und anwendungsorientiert. Die Dozierenden selbst stammen aus Ostschweizer Firmen und verkörpern den Zweck der höheren Berufsbildung im Sinne des ZbW: «Lernen. Verstehen. Umsetzen.»

## Es ist mehr als nur ein Technikstudium auf «HF»-Stufe

Das Studium an einer «Höheren Fachschule» eröffnet den jungen Berufsleuten zahlreiche Gelegenheiten, neue Erkenntnisse sofort praktisch auszuprobieren, dabei auch Fehler zu machen und aus den gemachten Erfahrungen heraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Die Studierenden agieren in einem Umfeld, in dem dieses Erproben und Sich-Testen erlaubt ist. Auch werden sie in die Lage versetzt, Projekte zu leiten und vor Publikum zu präsentieren. Dieser wertvolle Erfahrungsschatz hilft den Absolvierenden, die Herausforderungen ihrer beruflichen Zukunft erfolgreich zu meistern. Das ZbW bietet auf «HF»-Stufe ein solides Ausbildungskonzept mit Unterricht durch Berufsfachleute, die ihren Erfahrungsschatz aus der eigenen täglichen Praxis einfließen lassen. Dazu gehört z.B. auch die so genannte ausbildungsübergreifende Projektarbeit. Hier lernen die Studierenden ihre Mitstudierenden aus den anderen Fachrichtungen kennen. Gemeinsam analysieren

sie im Team eine grössere interdisziplinäre Aufgabenstellung systematisch, entwickeln Lösungen und setzen sie in die Realität um. Hier zeigt sich erfahrungsgemäss schnell, wie wichtig der gegenseitige Wissensaustausch ist. Das Verständnis für die einzelnen Fachdisziplinen steigt dabei deutlich. Am Schluss wird die Diplomarbeit anhand eines konkreten Projekts aus der Realwirtschaft der Region (Industrie / Gewerbe) erarbeitet.



### Kontakt

071 313 40 40  
[info@zbw.ch](mailto:info@zbw.ch)  
[www.zbw.ch](http://www.zbw.ch)





Daniel Wessner verfolgt als Verwaltungsrat des SIP Ost das Ziel, die Innovation und Wettbewerbsfähigkeit sowohl im Kanton Thurgau als auch in der ganzen Region zu steigern.

# Kooperation als Katalysator für Innovation

Um den Wirtschaftsstandort zukunftsfähig zu machen, setzt der Thurgau vermehrt auf Kooperationen mit den Nachbarkantonen. Als neues Verwaltungsratsmitglied des Switzerland Innovation Park Ost (SIP Ost) zielt AWA-Amtsleiter Daniel Wessner darauf ab, das Synergiepotential im Wirtschaftsraum Ostschweiz weiter zu optimieren. Im Interview spricht er über strategische Ziele.

## Daniel Wessner, Sie sind bekannt dafür, dass Sie sich vor allem für den Werkplatz Thurgau einsetzen. Ändert sich Ihre Rolle mit der Wahl in den SIP Ost-Verwaltungsrat?

Nein, meine Rolle ändert sich natürlich nicht. Ich werde im SIP Ost-Verwaltungsrat die Anliegen des Kantons Thurgau vertreten. Doch auch wenn der Kanton Thurgau gute Rahmenbedingungen für Unternehmen bietet und sich der Standort in den letzten Jahren sehr dynamisch und positiv entwickelt hat, braucht es zwingend das Engagement im Ostschweizer Verbund. Darum will ich mich im SIP Ost hauptsächlich für eine gute Zusammenarbeit der verschiedenen Aktionäre, Organisationen und Unternehmen einsetzen. Innovation macht vor Grenzen keinen Halt. Es geht darum, die ganze Ostschweiz im nationalen und internationalen Standortwettbewerb noch attraktiver zu positionieren. Deshalb haben die beteiligten Kantone auch lange und intensiv für einen Innovationspark gekämpft. Jetzt wollen wir diesen möglichst gut und effizient nutzen.

## Wo profitiert der Kanton Thurgau dank der engeren Zusammenarbeit mit dem SIP Ost?

Das Herz des Innovationsparks ist für mich das Innovationszentrum. Hier entsteht ein einzigartiges Angebot an Wissenstransfer, Interaktion und Vernetzung für Unternehmen und die regionale Spitzenforschung. So entwickelt sich der SIP Ost zu einem sowohl spannenden als auch wirksamen Katalysator für Innovation – für alle beteiligten Kantone, also auch für den Thurgau.

## Geben Sie mir ein Thurgauer Beispiel.

Ein konkretes Beispiel ist die seit April 2023 enge Kooperation unseres Startnetzwerks Thurgau mit der im SIP Ost integrierten Stiftung Startfeld. Dank der seither engen Zusammenarbeit können Thurgauer Start-ups vom Förderprogramm des Switzerland Innovation Park Ost profitieren. Die Unterstützung ist umfassend und beinhaltet Dienstleistungen von der Erstberatung bis hin zu Startkapital-Finanzierungen. Unter Mitwirkung der beteiligten Kantonalbanken können Fördergelder von bis zu 300'000 Franken pro Start-up-Unternehmen gesprochen werden, ohne dass die Thurgauer Gründerinnen und Gründer in angrenzende Kantone umsiedeln müssen.

## Der Kanton Thurgau engagiert sich auch im Innovations-system Ost (INOS)? Welche Strategie verfolgen Sie dabei?

Der Thurgau ist über das Thurgauer Technologieforum im INOS respektive dem Regionalen Innovationssystem (RIS) eingebunden. INOS ist eine Initiative der Ostschweizer Kantone mit Unterstützung des Bundes. Diese überkantonale Struktur ermöglicht es uns, von regionalen Synergien zu profitieren und unsere Innovationsförderung in einen grösseren Kontext zu stellen. Die Zusammenarbeit im Rahmen von INOS / RIS ist für uns ein relevanter Baustein zur Stärkung der Innovationskraft in der gesamten Ostschweiz und ermöglicht uns den Zugang zu Bundesmitteln aus der Neuen Regionalpolitik. Damit unterstützen wir die Thurgauer Unternehmen mit gezielten Innovations-Coachings sowie im Forschungs- und Entwicklungsbereich.

## Der Kanton Thurgau plant die Einrichtung eines Fonds für Innovation und Fortschritt. Was sind die Ziele dieses Fonds?

Punkto Innovationskraft hat der Thurgau einen gewissen Nachholbedarf. Dies wurde seitens Politik und Verwaltung erkannt. Im Auftrag des Kantonsparlaments und der Regierung entwickelten wir im AWA daraufhin basierend auf dem Wirtschaftsleitbild einen Innovationsfonds. Wir möchten damit insbesondere KMU unterstützen, die nicht über die gleichen Ressourcen für Innovationsprojekte verfügen wie grosse Unternehmen. Das heisst: Wir ermöglichen interessierten KMU Machbarkeitsstudien sowie Forschungs- und Entwicklungsprojekte mit Hochschulen und Forschungspartnern. Dies motiviert die Unternehmen, proaktiv in zukunftsfähige, einzigartige Projekte und Produkte zu investieren. Ich bin überzeugt, dass wir damit die Innovationskraft der lokalen Unternehmen stärken und die Standortattraktivität nachhaltig erhöhen werden.

## Besten Dank und viel Erfolg.

**Text:** Regula Marti

**Bild:** Gian Kaufmann



Andreas Koch, Geschäftsführer  
Verein Geothermie Thurgau

## Energie à discrétion

Der Verein Geothermie Thurgau will die Akzeptanz für eine künftige Nutzung des Untergrunds schaffen: Geothermie sei eine Chance, die sich der Kanton nicht entgehen lassen darf.



Manchmal kann Frustration eine positive Emotion sein. 2010 wurde das Geothermie-Projekt in Basel definitiv eingestellt, nachdem bei Probebohrungen 2006 Erdstösse bis zu einer Stärke von 3,5 auf der Richter-Skala ausgelöst wurden. Im Thurgau ärgerte sich eine Handvoll an Energiefragen interessierte Leute, dass dieses Projekt «vermasselt» wurde und man sich eine solche Chance entgehen liesse. Die Thurgauer schimpften aber nicht nur, sie wollen es besser machen und die Chance packen: Im Mai 2011 gründeten sie in Weinfelden den Verein Geothermie Thurgau.

Ein Gründungsmitglied des Vereins ist Andreas Koch, der heute auch als dessen Geschäftsführer fungiert. Das Aus in Basel führt Andreas Koch primär auf die mediale Berichterstattung über «Erdbeben» zurück: «Wir waren schockiert, als wir sahen, dass in der Öffentlichkeit absolutes Unverständnis herrschte.»

Die seismischen Aktivitäten in Basel oder auch bei der Geothermie-Bohrung in St.Gallen entsprachen gefühlt einer Erschütterung, «wie wenn früher das Panzerbataillon 26 durch den Thurgau fuhr.» Das Geschirr im Schrank klirre zwar, aber ein «echtes» Erdbeben mit katastrophalen Folgen war das nicht, betont Andreas Koch. «Geothermie ist in der Regel unproblematisch und wird tausendfach erfolgreich genutzt auf der Welt.»

## «Wir kennen den Untergrund in groben Zügen.»

### Allen erzählen, wie das funktioniert

Die Vereinsmitglieder waren sich einig, dass ein künftiges Geothermie-Projekt in der Schweiz aufgrund der diffusen Ängste in der Bevölkerung nicht mehr Top-Down realisiert werden könne. «Uns war klar, jetzt geht es nur noch Bottom-up», sagt Andreas Koch, «also müssen wir allen im Thurgau erzählen, wie das funktioniert und welche Chance sich darin verbirgt.» Somit hatte und hat der Verein Geothermie Thurgau vorrangig einen Auftrag: Kommunikation.

Der Verein ist mit einem grossen, prominent besetzten Vorstand breit abgestützt und hat im Ausschuss viel Know-how an Bord. Die Mitgliederzahl wuchs rasch an, heute ist der Verein Geothermie Thurgau gleich gross wie der nationale Verband für Geothermie. «Unser Ziel war stets, Mitglieder zu gewinnen und jedem einzelnen zu sagen: «vor Geothermie brauchst Du keine Angst zu haben!»» Zu diesem Zweck kuratierte der Verein Geothermie Thurgau 2014 sogar eine Sonderschau an der WEGA und belegte eine ganze Halle.

Die Aufklärungsmission in Sachen Geothermie hat inzwischen offiziellen Charakter, der Verein Geothermie Thurgau hat einen Leistungsauftrag des kantonalen Amtes für Energie bekommen, um über diese erneuerbare Energie und die Technologie dahinter zu informieren.

### Fehlende Informationen

Eine wesentliche Information allerdings fehlt: Der Beleg, dass der Thurgauer Untergrund ein wirtschaftlich vernünftiges Anzapfen der Erdwärme tatsächlich zulässt. Natürlich treibt die Geothermie-Promotoren die Grundannahme, dass eine Nutzung möglich ist, an. Über den Thurgauer Untergrund gibt

es heute aber mehr Annahmen und Vermutungen als konkrete Daten. «Wir kennen den Untergrund in groben Zügen, wir wissen, welche Schichten in welcher Tiefe sind», sagt Andreas Koch. Es gibt auch schon ein Thurgauer Nutzungskonzept für die tiefe Geothermie, darin wurde, basierend auf Wissen über den Untergrund im süddeutschen Raum und auf Hinweisen aus Bohrungen der Nagra in Benken sowie Trüllikon und Marthalen, antizipiert, wie es im Thurgauer Untergrund aussehen dürfte.

Für einen potenziellen Investor ist dieses Wissen zu vage, das Risiko, bei einer Bohrung eine Überraschung zu erleben, ist zu gross. «Wir haben zu wenig Kenntnis vom Untergrund, als dass ein Konsortium von Projektanten hierherkäme», ist sich Andreas Koch bewusst, «das ist ein wesentlicher Grund für das Projekt, das wir gestartet haben.» Ein Projekt, mit dem das fehlende Wissen erschlossen werden soll.

### Kapital von der TKB und vom Bund

Der Börsengang der Thurgauer Kantonalbank verlieh der Geothermie dann Auftrieb: 127 Millionen Franken standen dem Kanton als «Chancenpaket» für aussergewöhnliche Projekte zur Verfügung, im Jahr 2020 wurden aus dem ganzen Kanton Ideen eingereicht. «Auch wir haben versucht, die Finanzierung für ein Projekt zu gewinnen», sagt Andreas Koch. «TENU 2030» heisst das Vorhaben, das Kürzel steht für Tiefenenergie aus dem Untergrund, Ziel ist, Grundlagendaten erarbeiten: «Bis etwa 2035 wollen wir eine dreidimensionale Karte haben, die so genau wie möglich aussagt, in welcher Tiefe welche Schicht liegt. Auch die Chance, ob diese Schicht viel Wasser führt oder keines, und wie hoch die Temperaturen sind, wollen wir erkunden.»

Dieses künftige Wissen will der Verein Geothermie Thurgau nicht monopolisieren, im Gegenteil, «das sind dann öffentliche Daten, die jeder haben kann, sie gehören der Thurgauer Bevölkerung», betont Andreas Koch.

2023 stimmte die Thurgauer Bevölkerung der Verwendung der TKB-Millionen deutlich zu. Als ein grosses Projekt wurde auch TENU 2030 mit 20 Millionen Franken berücksichtigt. Durch diese Thurgauer Eigenleistung kann das Projekt auch auf entsprechende Bundessubventionen in Höhe von 60 Prozent der Projektkosten hoffen, also weitere 30 Millionen Franken. Mit diesen 50 Millionen Franken sollen nun in drei Projektphasen der Thurgauer Untergrund genauer untersucht und bis in etwa zehn Jahren alle notwendigen Informationen für eine nachhaltige geothermische Nutzung des Untergrunds erhoben und aufbereitet werden. Für diese Aufgaben wurde eine eigene Gesellschaft, die Geothermie Thurgau AG, gegründet (siehe auch nachfolgenden Artikel).

Die neue Gesellschaft wird alle operativen Aufgaben managen und auch die Aufträge an Dritte vergeben. Dafür kann sie tranchenweise das dafür vorgesehene Geld beim Kanton und beim Bund abrufen. «Das Beantragen der jeweiligen Mittel ist immer meilensteinabhängig», erklärt Andreas Koch, «das ist ein komplizierter Papiertiger.» Darum hat es in der neuen Gesellschaft Leute, die nicht nur die Geologie verstehen, sondern auch die komplexen Mechanismen der Finanzierung kennen: Vereinsmitglied Bernd Frieg, der als Delegierter des Verwaltungsrates die Geothermie Thurgau AG führt, hat 30 Jahre lang für die Nagra Felduntersuchungen und Bohrungen durchgeführt.

Abgesehen von Bernd Frieg gibt es keine personellen Überschneidungen bei Verein und AG, die neue Gesellschaft





Der Verein Geothermie Thurgau hat sich auf einer Exkursion vor Ort über den Stand des Geothermie-Projekt im jurassischen Haute-Sorne informiert.

soll ihre Aufgabe unabhängig erfüllen können. Alleiniger Aktionär der Geothermie Thurgau AG ist aber der Verein Geothermie Thurgau, «der Regierungsrat hat explizit gewünscht, dass die AG keine Publikumsgesellschaft wird, sondern wir die Aktien halten», sagt Andreas Koch. Wenn die Geothermie Thurgau AG 2035 ihren Auftrag erfüllt hat und die Finanzierung der Grundlagenforschung aufgebraucht wurde, wird die Gesellschaft liquidiert.

#### **Kosten werden sinken**

Wenn alles wie erhofft verläuft, sind bis dann im Kanton Thurgau mehrere Standorte identifiziert worden, die sich für eine Nutzung der Geothermie eignen würden, und mit einer, allenfalls zwei Probebohrungen wurden die Messresultate bestätigt. Idealerweise stehen dann Investoren bereit, die eine Anlage realisieren wollen. «Weder der Verein noch die AG werden selbst ein Kraftwerk betreiben», betont Andreas Koch, «wir möchten potenziellen Investoren den roten Teppich ausrollen.»

Die Kosten für ein kleineres Geothermie-Kraftwerk dürften anfangs im Bereich zwischen 60 und 100 Millionen Franken liegen, wobei auch hier mit Subventionen des Bundes gerech-

net werden darf. Das aktuelle Tiefengeothermie-Pilotprojekt in Haute-Sorne (JU) wird stark subventioniert, «die Kurve muss dann einmal in den wirtschaftlichen Bereich kommen», sagt Andreas Koch, «die Erfahrungen zeigen auch, dass mit einer starken Degression der Kosten zu rechnen ist.» In den USA werden in Utah etliche Geothermie-Kraftwerke erstellt, auch im Raum München laufen aufgrund günstiger Voraussetzungen viele Geothermie-Anlagen.

Andreas Koch setzt grosse Hoffnungen auf die Schweizer Pilotanlage im Jura als Proof of Concept für die petrothermale Geothermie. «Ich bin überzeugt: Wenn das funktioniert, dann gehen überall Türen auf.» In der Schweiz gibt es heute kaum einschlägige Technologie. Bohrausrüstungen und Fachleute müssen jeweils aus dem Ausland geholt werden. Wenn künftig Geothermie systematisch genutzt würde, könnte sich auch in der Schweiz eine entsprechende Industrie entwickeln. «Wenn die Technologie sich durchsetzt, wird sich die Zulieferindustrie entwickeln, das könnte einen Boom auslösen», ist Andreas Koch überzeugt. Auch die Wissenschaft würde sich verstärkt dem Thema annehmen, «da werden dann Bachelor-, Master- oder Doktorarbeiten geschrieben, im Thurgau wird praktische Geologie betrieben.»



Geologe Bernd Friege  
und Andreas Koch



### Wem gehört der Boden?

Die absehbare Nutzung des Untergrunds wirft in einem ordentlich-geregelten Land wie der Schweiz natürlich Fragen auf: Wem gehört der Boden unter einer Parzelle, unter einem Haus? Der Verein Geothermie Thurgau stiess eine Regelung solcher Fragen an, 2016 trat im Kanton Thurgau das Gesetz über die Nutzung des Untergrunds in Kraft, das als Grundsatz festhielt: «Die Hoheit über den Untergrund, einschliesslich der Bodenschätze, und sämtliche damit verbundenen Nutzungs- und Verfügungsrechte stehen dem Kanton zu.» Diese Nutzungsrechte am Untergrund kann der Kanton gemäss dem Gesetz selbst ausüben «oder sie an Dritte übertragen». In Deutschland sind solche Fragen seit den Zeiten des Bergbaus geregelt, in der Schweiz fehlten solche gesetzlichen Grundlagen vielerorts.

*«Technisch ist es machbar, jetzt müssen wir das noch wirtschaftlich hinbekommen.»*

Wenn der Kanton Thurgau bald seinen Untergrund besser kennenlernt, dann werden neben der Geothermie auch andere Themen diskutiert, etwa die CO<sub>2</sub>-Sequestrierung, also das Abscheiden und Speichern von CO<sub>2</sub> in geeigneten Schichten im Untergrund. Das oberste Ziel der nun gestarteten Untersuchungen ist aber, aus Erdwärme Strom zu produzieren. «Technisch ist es machbar, jetzt müssen wir das noch wirtschaftlich hinbekommen», sagt Andreas Koch, «das läuft immer, wir hätten Energie à discrétion, ohne dass etwas verschmutzt und/oder aufgebraucht wird.»

### Zwei Technologien

Bei der Nutzung der Geothermie wird grob zwischen zwei Technologien unterschieden. In der **hydrothermalen Geothermie** wird eine wasserführende Schicht gesucht, wie es sie etwa unter St.Gallen in rund 4,5 Kilometern Tiefe gibt. Der Gradient, der Temperaturzuwachs in der Tiefe, beläuft sich in der Regel auf drei Grad pro hundert Meter, in ca 4,0 Kilometern hat das Wasser eine Temperatur von 150 Grad Celsius. Damit kann dieses Wasser genutzt werden, um über eine Dampfturbine Strom zu erzeugen. Danach kann das immer noch warme Wasser genutzt werden, um ein Fernwärmenetz zu speisen – darum sollte eine Geothermie-Anlage möglichst nahe an potenziellen Wärme-Verbrauchern liegen. In der Schweiz geht man heute davon aus, dass nur eine kombinierte Anlage mit Stromproduktion und anschließender Wärmeproduktion ökonomisch sinnvoll betrieben werden kann.

Beim Thurgauer Bodensee-Ufer im Bereich Kreuzlingen liegt dieselbe wasserführende Schicht deutlich höher als in St.Gallen, das Wasser ist deshalb nur zwischen 60 und 80 Grad heiss. Für eine Stromproduktion ist das zu wenig, in Schlattingen werden mit dieser Wärme aber Treibhäuser beheizt, was jährlich über eine halbe Million Liter Heizöl einspart.

Bei der **petrothermalen Geothermie** wird nicht eine wasserführende Schicht angebohrt, sondern Wasser über eine Bohrung in die Tiefe geführt, erwärmt, und über eine zweite Bohrung wieder heraufgeholt. Damit das Wasser in der Tiefe zirkulieren kann, wird ein künstlicher Wärmetauscher erzeugt, indem der Fels mit Wasser stimuliert wird, bis er aufbricht, und sich ein «Netzwerk» entwickelt. Auch bei dieser Technologie kann das heisse Wasser zuerst auf eine Dampfturbine geleitet und dann für ein Fernwärmenetz verwendet werden.

**Text:** Philipp Landmark

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



# Die Grundlage für Geothermie schaffen

Die Geothermie Thurgau AG will mit Untersuchungen so viele Informationen liefern, wie es geht, um der Geothermie zumindest an gewissen Standorten zum Durchbruch zu verhelfen.

Während der Verein Geothermie Thurgau das Konzept der Erdwärme-Nutzung in die Köpfe der Thurgauer bringen möchte, muss die Geothermie Thurgau AG belegen, dass diese Idee Hand und Fuss hat. Dafür wird das Unternehmen systematisch Informationen über den Thurgauer Untergrund zusammentragen. Diese Daten zeigen dann auf, wo sich die Nutzung von Geothermie lohnen dürfte, sie geben aber auch Hinweise für weitere Nutzungsmöglichkeiten des Untergrunds.

Als Delegierter des Verwaltungsrats leitet Bernd Frieg die Geothermie Thurgau AG in den nächsten Jahren. Der Geologe und Bohr-Spezialist hatte zuvor u. a. über 30 Jahre in Diensten der Nagra gestanden. Darum weiss er, dass die erste Phase der Untersuchungen des Thurgauer Untergrunds noch ziemlich unspektakulär ablaufen wird: «Wir werden alle bestehenden Unterlagen zusammentragen und auswerten, um die Gebiete festzulegen, wo wir geophysikalische Untersuchungen insbesondere eine sogenannte 3D-Seismik machen wollen.»

Diese Informationen sind dann auch ein wichtiger Bestandteil des ersten Förderantrags an den Bund, der 60 Prozent der Projektkosten bzw. der jeweiligen Tranchen übernimmt. «Einfach so gibt der Bund nicht 30 Millionen», sagt Bernd Frieg. Der detaillierte Förderantrag wird zwischen 50 und 100 Seiten umfassen. Damit die Fördergelder des Bundes fließen, muss das entsprechende geforderte Eigenkapital bereitgestellt werden, in diesem Fall die entsprechende Tranche aus dem TKB-Topf, den die Thurgauer Regierung freigeben muss. Insgesamt stehen 20 Millionen Franken aus dem Topf zur Verfügung, sodass mit den Fördergeldern des Bundes ca. 50 Millionen Franken dem Projekt zur Verfügung stehen.

## Standorte für 3D-Seismik definieren

Die erste und zweite Phase der Untersuchung, die Prospektion, wird ca. fünf Jahre dauern. Wesentlicher Bestandteil dieser Prospektion ist die 3D-Seismik, doch da diese sehr aufwendig und teuer ist, wird sie nur an ausgewählten Standorten durchgeführt. Das wird frühestens in zwei Jahren der Fall sein.

«Im nächsten Jahr werden wir zuerst eine vorbereitende, kostengünstige Passiv-Seismik-Kampagne durchführen», sagt Bernd Frieg.

Während bei der 3D-Seismik mit grossen Vibratoren der Untergrund angeregt wird und die reflektierten Wellen flächendeckend mit Geophonen aufgezeichnet werden, wird bei der passiven Seismik ohne externe Stimulierung gearbeitet, sondern vorhandene seismische Signale registriert. Zu diesem «Noise» gehören Mikrobeben oder auch Gezeiteneffekte. Diese passive Seismik-Kampagne dürfte zwei, drei Monate dauern, sie dient auch dazu, die Gebiete für die teurere 3D-Seismik clever auszuwählen. Pro Quadratkilometer kostet eine 3D-Seismik inklusive Auswertung zwischen 100'000 und 350'000 Franken, abhängig einerseits von schwankenden Marktpreisen und andererseits vom Umfang und der Komplexität der Auswertungen. «Der Thurgau misst knapp 1000 Quadratkilometer», sagt Bernd Frieg, «wenn wir flächendeckend 3D-Seismik machen wollen, müssten wir ein Vielfaches des vorhandenen Budgets aufwenden.»

*«Die obertägigen Bedürfnisse müssen mit den untertägigen Gegebenheiten in Einklang gebracht werden.»*

## Standort nahe an Wärme-Nutzern

Um potenziell geeignete Standorte für Geothermie-Anlagen zu finden, müssen die Forscher auch über der Erde die Voraussetzungen klären. «Die obertägigen Bedürfnisse müssen mit den untertägigen Gegebenheiten in Einklang gebracht werden», erklärt Bernd Frieg. Dafür sammelt die Geothermie



Der Geologe Bernd Frieg untersucht mit der Geothermie Thurgau AG den Untergrund des Kantons.

Thurgau AG auch Daten, wo im Kanton grosser Wärmebedarf besteht, denn um Geothermie wirtschaftlich betreiben zu können, braucht es nahegelegene Verbraucher wie Gewächshäuser, Industrieanlagen oder Fernwärmenetze: «Ein Geothermie-Kraftwerk erzeugt etwa so viel Strom wie eine sehr grosse Wind-Anlage, rund fünf Megawatt. Das ist nicht so viel, dass sich eine reine Strom-Produktion wirtschaftlich lohnen würde. Unter den heutigen Rahmenbedingungen ist es erforderlich, dass auch die anfallende Abwärme genutzt und ökonomisch verwertet wird.»

Dort, wo unter der Erde und über der Erde gleichermaßen vielversprechende Gegebenheiten anzutreffen sind, soll eine eingehendere Untersuchung mit 3D-Seismik durchgeführt werden, um herauszufinden, ob an diesem Standort eine Bohrung lohnend sein könnte. Diese Explorationsphase ist dann die dritte und letzte Phase, bis die Geothermie Thurgau AG in rund zehn Jahren ihre Tätigkeit abschliessen wird.

#### Bohrung zum Abschluss

«Wir versuchen, im Minimum eine Explorationsbohrung zu machen», sagt Bernd Frieg, «mein persönliches Ziel wäre es schon, zwei Bohrungen an zwei Orten mit unterschiedlichen Zielsetzungen durchführen zu können.»

Ob es eine oder zwei Bohrungen sein werden, hängt hauptsächlich vom verbleibenden Budget ab. Bernd Frieg wird deshalb versuchen, in der ersten und zweiten Phase die Kosten zu optimieren – indem er sich nicht drängen lässt. «Bei Geophysik kann es entscheidend sein, wie gerade die Marktpreise sind. Wenn wir beispielsweise mit der Ausführung ein halbes Jahr warten, zahlen wir vielleicht 30 Prozent weniger, weil das Spezialunternehmen gerade keine Kontrakte hat.» Die Geothermie Thurgau AG stehe nicht unter kommerziellem Zeitdruck, «wir wollen möglichst viele Ergebnisse für unser Geld bekommen.»

Aus den gesammelten Daten wird die Geothermie Thurgau AG ein geologisch-tektonisches Modell des Kantons machen und alle geologischen Schichten und die Störungen darstellen. «Am Ende des Tages stellen wir die Ergebnisse der Allgemeinheit zur Verfügung», betont Bernd Frieg, «wir verstehen uns als eine Non-Profit-Organisation.» Wenn die Untersuchungskampagne erfolgreich verläuft und tatsächlich aufgezeigt werden kann, wo sich eine Bohrung lohnen könnte, «dann springen Leute auf den Zug auf.»

*«Mein persönliches Ziel wäre es schon, zwei Bohrungen durchführen zu können.»*

Die Prospektionsphase und die Explorationsphase sind für potenzielle Investoren das grösste Risiko, das fällt durch die Arbeit der Geothermie Thurgau AG nun weg: «Wenn wir die Grundlagen aufgezeigt haben, kann ein Investor mit vergleichsweise geringerem Aufwand Bohrungen und eine Geothermie-Anlage planen und erstellen. Damit erhöhen wir die Standortattraktivität des Kantons Thurgau.»

**Text:** Philipp Landmark

**Bild:** Marlies Beeler-Thurnheer





Carole Morellon, Co-Geschäftsleitung / Inhaberin von H2K Personal + Finanzen.

## WPO zeigt die wirtschaftliche Stärke der Region

Gemeinsam ist man stärker und kann das eigene Potenzial besser entfalten. Dies verdeutlicht die Kampagne «Unsere Region. Unser Potenzial.», die die vielfältigen Chancen der kantonsübergreifenden Region rund um Wil ins Rampenlicht rückt. In einer neuen Interviewserie teilen Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Erfahrungen in der WPO-Region.

Die Kameras rollen, das Licht strahlt auf die Gesichter der Akteure, die Atmosphäre ist konzentriert. Im Raum spricht Romeo Corvaglia, Verwaltungsratspräsident der Corvaglia Gruppe, über die Erfahrungen in der WPO-Region. «Wir haben unseren Hauptsitz vor 20 Jahren in die WPO-Region verlagert, weil wir hier einen guten Zugang zu Arbeitskräften haben und aufgrund der hohen Lebensqualität.» Und auch Carole Morellon, Co-Geschäftsleitung und Inhaberin von H2K Personal + Finanzen sieht Potenzial in der Region: «Wir geniessen den Austausch und die Möglichkeiten Synergien zu nutzen.»

Die Kampagne «Unsere Region. Unser Potenzial.» der regionalen Standort- und Wirtschaftsorganisation WirtschaftsPortalOst (WPO) hat sich ein klares Ziel gesetzt: Das Bewusstsein für die Chancen in der Region zu schärfen. Die Kampagne soll die Vorteile der Zusammenarbeit und die Möglichkeiten, die eine kantonsübergreifende Region bietet, ins Rampenlicht rücken.

### Von Wilikon bis Uzsee

Bereits Anfang des Jahres sind überall in der Region auffällige Plakate aufgetaucht, die mit ungewöhnlichen Ortsnamen wie «Wilikon» oder «Uzsee» spielen. Es sind Kombinationen aus zwei Gemeindenamen in der Grossregion Wil, die sich grenzüberschreitend über Thurgauer und St.Galler Boden erstreckt. Auf unkonventionelle Art wird dadurch auf den attraktiven Arbeits- und Lebensraum zwischen St.Gallen und Winterthur aufmerksam gemacht. Die neue Interviewserie mit Unternehmerinnen und Unternehmern aus der Region – einsehbar unter [wirtschaftsportal-ost.ch/unsere-region/](http://wirtschaftsportal-ost.ch/unsere-region/) – ergänzt die bestehende Kampagne um die Wirtschaftsperspektive und zeigt, wo die lokale Wirtschaft das Potenzial der Region sieht.

### Stärken der Region

Die Region Wil hat viel zu bieten – nicht nur landschaftlich, sondern auch wirtschaftlich. Ihre geografische Lage zwischen

den Metropolen St.Gallen und Zürich macht sie zu einem attraktiven Standort für Unternehmen. In nur 30 Minuten ist man vom Flughafen Zürich in Wil, und auch der Bodensee sowie das Toggenburg sind in kurzer Zeit erreichbar. Diese ausserordentliche Verkehrsgunst bedeutet klare Wettbewerbsvorteile. Gleichzeitig existieren hausgemachte Stärken. Die WPO-Region ist eine Berufsbildungsregion und verfügt über gut ausgebildete Fachkräfte. Diese Kombination aus Erreichbarkeit und qualifiziertem Personal schafft ein Umfeld, das Innovation und Wachstum ermöglicht. Kurz: Die WPO-Region ist eine Region voller Chancen.

**WPO fördert den Standort**

Der Verein WPO ist als regionale Wirtschafts- und Standortorganisation das Bindeglied zwischen Wirtschaft und Politik in einem Gebiet, das sich vom Hinterthurgau über Wil, dem unteren Toggenburg bis in den Raum Uzwil erstreckt. WPO setzt vielfältige Projekte um und organisiert für seine Mitglieder – Unternehmen und Einzelpersonen – attraktive Anlässe, die branchenübergreifende Kooperationen anstossen. Diese Veranstaltungen sind nicht nur Plattformen für den Austausch von Ideen und Erfahrungen, sondern auch Gelegenheiten, um Kontakte zu knüpfen und neue Partnerschaften zu entwickeln. Das Ziel ist klar: Eine starke Gemeinschaft zu bilden, die gemeinsam die wirtschaftlichen Herausforderungen der Zukunft meistert. Ein Beispiel für das Engagement von WPO ist das WPO-Kitamodell, womit Eltern die Möglichkeit erhalten, ihre Kinder in jeder Kindertagesstätte der Region betreuen zu lassen – unabhängig von der Wohn- oder Arbeitsgemeinde. (Informationen zum WPO-Kitamodell: [wirtschaftsportal-ost.ch/kinderbetreuung](http://wirtschaftsportal-ost.ch/kinderbetreuung)).



Die Plakate der WPO-Kampagne «Unsere Region. Unser Potenzial.» zeigen Kombinationen von Gemeindenamen aus der Grossregion Wil.



**Jetzt WPO-Mitglied werden**

Fünf Jahre nach seiner Gründung zählt das WirtschaftsPortalOst (WPO) bereits rund 400 Mitglieder aus unterschiedlichsten Branchen. Unternehmen und Einzelpersonen sind eingeladen, Teil dieser Gemeinschaft zu werden.

Eine Mitgliedschaft eröffnet nicht nur den Zugang zu einem wertvollen Netzwerk, sondern berechtigt auch zur kostenlosen Teilnahme an spannenden WPO-Veranstaltungen. Informationen zur Mitgliedschaft: [wirtschaftsportal-ost.ch/mitgliedschaft](http://wirtschaftsportal-ost.ch/mitgliedschaft).



**Branding-Partner:**



**Marketing-Partner:**

ALDI SUISSE AG, Micarna SA, OMA AG, SCHMOBI



Fredy Hasenmaile  
und Reto Inauen:

**Fokussiert  
bleiben.**



# Es geht aufwärts – wenn auch gemächlich

Fredy Hasenmaile, Chefökonom von Raiffeisen Schweiz, und Reto Inauen, Präsident des Verbands der Thurgauer Raiffeisenbanken, blicken für den LEADER in die Kristallkugel: Wohin entwickelt sich die Schweizer, speziell die Ostschweizer Wirtschaft im kommenden Jahr? Soviel sei schon verraten: Es zeigt sich ein Silberstreifen am Horizont.

## Fredy Hasenmaile, Reto Inauen: Wie sehen Sie die allgemeinen wirtschaftlichen Aussichten für die Schweiz im Jahr 2025?

**FH:** Die Wirtschaftsrisiken haben sich deutlich verringert. Die Schweiz hat eine Rezession vermeiden können, die Inflation ist besiegt und die Zinsen sind auf dem Rückzug. Die Wirtschaft wächst zwar nur moderat, aber stabil mit gut einem Prozent. Das ist deutlich besser, als was noch vor zwei Jahren zu erwarten war. Bis die Schweiz jedoch wieder vollständig zum Potenzialwachstum von rund 1,7 Prozent aufschliessen kann, dauert es noch eine Weile. Die globale Wachstumsschwäche ist noch nicht überwunden. Europa und China, beides wichtige Zielländer für die Schweizer Exportwirtschaft, kommen nicht aus dem Stottern heraus. Wir rechnen erst ab 2026 mit einer Rückkehr zum Potenzialwachstum. Für 2025 rechnen wir mit tiefen Zinsen und als Konsequenz einer Rückkehr des Anlagenotstandes – zumindest teilweise.

## Und welche spezifischen Herausforderungen und Chancen erwarten Sie für die Ostschweizer Wirtschaft?

**RI:** In der Ostschweiz spielt die Industrie eine wichtigere Rolle als im Landesdurchschnitt. Die Erholung der Auftragseingänge wäre daher ein wichtiges Signal für den Ostschweizer Werkplatz. Aktuell zeigt sich ein Silberstreifen am Horizont, denn die Einkaufsmanager melden zum dritten Mal in Folge eine Verbesserung der Auftragsbestände in der Industrie. Solange jedoch die globale Industrie nicht zuerst wieder Tritt fasst, dürfte die Erholung noch nicht nachhaltig sein.

*«Die Effizienzgewinne durch den Einsatz der Künstlichen Intelligenz sind eindrucksvoll.»*

## In welchen Branchen sehen Sie für 2025 in der Ostschweiz das grösste Wachstumspotenzial, und welche Sektoren könnten eher stagnieren?

**RI:** Aufgrund der gesellschaftlichen und demografischen Entwicklung profitiert das Gesundheits- und Sozialwesen von einem starken strukturellen Rückenwind. Dieser dürfte noch eine Weile anhalten. Dagegen bläst der bis ins Jahr 2023 erfolgreichen Metall- und Maschinenbauindustrie wie auch

Autozulieferern eine steife Brise entgegen, die ihren Ursprung im wirtschaftlichen Kriechgang in Deutschland und vor allem auch in den strukturellen Problemen der Automobilindustrie hat.

## Die grössten Risiken für die Schweizer Wirtschaft 2025 dürften in der zunehmenden geopolitischen Blockbildung liegen, oder?

**FH:** Ja, Diktaturen wie in China, Russland, Nordkorea und Iran fordern den Westen offen heraus. Hinzu kommt, dass die Technologie neue Möglichkeiten zur Beeinflussung der demokratischen Gesellschaften eröffnet, deren Potenzial nicht zu unterschätzen ist. Wirtschaftlich gesehen ist das Soft-Landing der globalen Wirtschaftslokomotive USA noch nicht gesichert, solange die US-Zinsen im restriktiven Bereich liegen. Ein Hard-Landing hätte einen klar negativen Einfluss auf die wirtschaftliche Erholung in Europa und der Schweiz. Derzeit deuten jedoch nur wenige Signale auf ein solches Szenario hin. Aus ökonomischer Perspektive sind daher die signifikanten Zolltariferhöhungen beziehungsweise Handelskriege, welche Donald Trump androht, die grösste Gefahr. Die Exportwirtschaft der Schweiz wäre dabei mit Blick auf die gewichtige Pharma- und Chemieindustrie, deren wichtigster Abnehmer die USA sind, stark gefährdet. Für Deutschland wurde für ein derartiges Szenario ein Exportrückgang von 15 Prozent errechnet. Für die Schweiz würde der Rückgang in einer ähnlichen Grössenordnung liegen.

Ein weiterer Risikofaktor ist aus meiner Sicht hausgemacht: Die Schweiz droht aufgrund einer wachsenden Regulierungsflut ihren besten Standortfaktor, die hochgelobte politische und wirtschaftliche Stabilität, zu unterminieren.

## Wie sollten sich KMU in der Ostschweiz auf diese Risiken vorbereiten?

**RI:** Es gilt, konsequent die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und mittels Investitionen in die Ausbildung der Angestellten den Zugang zu Innovationen und neuen Technologien zu sichern. Die erwarteten Effizienzgewinne durch den Einsatz der Künstlichen Intelligenz sind eindrucksvoll. Das dadurch erzielte Produktivitätswachstum kann sich kaum ein Unternehmen entgehen lassen. Dadurch sinken auch die Eintrittsschwellen in andere Märkte. Die hohe Kadenz neuer Technologien eröffnet neue Geschäftsmodelle, man denke etwa an den 3D-Druck, den diverse Schweizer Firmen bereits anwenden. Dem Einfluss des starken Frankens begegnet man am besten mit einem Mix aus Automatisierung, natürlichem Hedging und Diversifikation der Absatzmärkte.

# RAIFFEISEN

Thurgauer Raiffeisenbanken

## Was **uns** ausmacht: **Unternehmertum.**

Unsere Spezialisten der Thurgauer Raiffeisenbanken beraten KMU vor Ort.

Als Genossenschaft setzen wir uns für eine starke Thurgauer Wirtschaft ein und bieten massgeschneiderte Lösungen für Unternehmen.

Von persönlicher  
Beratung profitieren







**Welche Rolle spielen die Zinsen und die Geldpolitik der Schweizerischen Nationalbank in Ihren Prognosen für 2025, und wie wird dies die KMU und den Immobilienmarkt in der Ostschweiz beeinflussen?**

**FH:** Mit der Rückkehr der Inflation ins Zielband und der Beruhigung an der Zinsfront dürfte der zuletzt grosse Einfluss der SNB auf das Wirtschaftsgeschehen abnehmen. Dank dem erfolgreichen Agieren der Nationalbank können die Schweizer Unternehmen wieder von einer günstigen Refinanzierung und stabilen Preisverhältnissen profitieren. Speziell für den Immobilienmarkt hellt sich das Bild auf, da sich wieder sehr vorteilhafte Rahmenbedingungen installieren.

**RI:** Die Preisentwicklung am Immobilienmarkt zeigt schweizweit und daher auch in der Ostschweiz weiterhin nach oben. Diese Entwicklung ist sicher in den wieder attraktiveren Zinsen für Hypotheken zu suchen. Aber nicht nur: Hauptsächlich werden die Preisanstiege durch eine weiterhin grosse Nachfrage und einem zu tiefen Angebot an Wohneigentum verursacht.

**Wer wird Ihrer Meinung nach im Jahr 2025 von den wirtschaftlichen Entwicklungen am meisten profitieren – und wer könnte besonders gefährdet sein?**

**FH:** Der Strukturwandel in der Schweiz schreitet kontinuierlich voran. Die grössten Schwierigkeiten verzeichnen gegenwärtig die Kunststoff-, die Textil- und die Papierindustrie. Zu den Gewinnern zählen wir nächstes Jahr das Gastgewerbe. Aufgrund der bereits in diesem Jahr erfolgten Rückkehr der Reallöhne in den positiven Bereich dürfte sich die Ausgabeneigung der Konsumenten nächstes Jahr deutlich verbessern.

**Und wie stark wird sich der Fachkräftemangel in der Schweiz und der Ostschweiz auf die KMU im Jahr 2025 auswirken?**

**RI:** Der Fachkräftemangel bleibt eine der drei grössten Herausforderungen der KMU. Indem Unternehmen flexible Arbeitszeiten und hybride Arbeitsmodelle anbieten, können sie ihre Attraktivität für Fachkräfte steigern und mit kontinuierlichen internen wie auch externen Schulungen interne Ressourcen maximal ausschöpfen.

*«Aus ökonomischer Perspektive sind daher die signifikanten Zolltariferhöhungen, welche Donald Trump androht, die grösste Gefahr.»*

**Zum Schluss: Was wäre Ihr wichtigster Rat an KMU in der Ostschweiz, um sich auf die wirtschaftlichen Unsicherheiten des Jahres 2025 vorzubereiten?**

**RI:** Fokussiert bleiben, die Angestellten – als wichtigste Ressource – fördern und fordern und alle unternehmerischen Handlungen aus der Kundenperspektive herleiten.

**Text:** Stephan Ziegler

**Bilder:** Marlies Beeler-Thurnheer

# Seit 25 Jahren als selbstständige Spital-Holding erfolgreich unterwegs

Die Spitallandschaft in der Ostschweiz rückt zusammen. Fusionen und Kooperationen sind angesagt. Darin hat der Thurgau bereits 25 Jahre Erfahrung. Unter dem Dach der «thurmed»-Holding wirken seitdem vier selbstständige Spitäler und weitere 14 Aktiengesellschaften erfolgreich zusammen. Zum Jubiläum haben wir uns mit Carlo Parolari, dem Verwaltungsratspräsidenten sowie Rolf Zehnder, dem CEO der «thurmed»-Holding und der «Spital Thurgau AG» sowie mit Urs Martin, Gesundheitsdirektor des Kantons Thurgau getroffen und einen Zwischenhalt eingelegt.

von links:

**Rolf Zehnder**, CEO, lic. iur. **Carlo Parolari**,  
Verwaltungsratspräsident **Urs Martin**,  
Regierungsrat Departement  
Finanzen & Soziales Kanton Thurgau.





**Erlauben Sie uns einen Blick in die Gefühlslage der Schweizer Gesundheitsdirektorenkonferenz?**

**Urs Martin:** Es beschäftigen diverse Themen, insbesondere die steigenden Krankenkassenprämien. Die Probleme der Spitalbranche, welche in weiten Teilen defizitär ist, schaffen es nur schleppend auf die Traktandenliste.

**Die Spital Thurgau AG hat 25 Jahre Erfahrung darin, dass ein selbständiges Gesundheitsunternehmen im Besitz des Kantons als erfolgreiches Geschäftsmodell taugt.**

**Carlo Parolari:** Ja. Die Unternehmensgruppe «thurmed» ist seit 25 Jahren sehr erfolgreich unterwegs. Der Hauptgrund dafür liegt in der unternehmerischen Freiheit, die wir damals bekommen haben. Seitdem können wir uns frei im Markt bewegen und unternehmerische Entscheide fällen, was andere womöglich nicht oder nur viel langsamer konnten, weil sie in politische Prozesse eingebunden waren.

**Wie bringt man bei einer Spitalgruppe eine hohe Sicherheitskultur und die nötigen unternehmerischen Risiken unter einen Hut?**

**Rolf Zehnder:** Gar nicht, denn es ist dasselbe. Jede Gesundheitsintervention, jede Operation oder jedes Medikament ist stets das Ergebnis einer Risikoabwägung. Es gibt keine Wirkung ohne Nebenwirkung – in der Medizin ebenso wenig wie in der Unternehmensführung. Es ist aber zwingend, dass diese Freiheit mit Verantwortung einhergeht. Das ist bei uns klar fixiert – die Aufgaben, die Freiheit und schliesslich die Verantwortung in der Unternehmung, beim Kanton als Eigentümer und bei der Politik.

**Das bedeutet?**

**Urs Martin:** Man darf zum Beispiel als Politiker auch Mal die Grösse haben, hinzustehen, wenn ein unternehmerischer Entscheid schiefgelaufen ist und eine Beteiligung einen Verlust produziert hat. **Rolf Zehnder:** Richtig, denn Risiken eingehen bedeutet ja, dass sie über kurz oder lang auch einmal eintreffen – es sei denn, man ist ein absoluter Glückspilz oder geht in Wirklichkeit keine Risiken ein. Zentral bleibt, dass wir nur solche Risiken eingehen, die wir auch tragen können.

**Und wenn nicht?**

**Carlo Parolari:** Wir sind ja nicht absolut frei in der Unternehmensführung. Wenn wir unsere Geschäftstätigkeit erweitern wollen, legen wir unserem Eigentümer das Vorhaben zur Genehmigung vor. Dabei ist wichtig, dass jedes Geschäft für sich selbsttragend ist und das Gesamtunternehmen nicht gefährden kann. Damit haben wir in der Vergangenheit hervorragende Erfahrungen gemacht und wurden durch die Regierung auch stets gestützt.

**Das soll wohl auch in Zukunft so bleiben: Ist die «thurmed»-Holding quasi das «Erfolgs-Pfand» dafür?**

**Carlo Parolari:** Ja. Unsere Holdingsstruktur mit ihren verschiedenen Tochtergesellschaften erlaubt es, dass wir die Synergien nutzen können. Bei uns steuern die Tochtergesellschaften einen erheblichen Teil an den Gesamterfolg bei. Die Akutspitäler würden alleine – weder fachlich noch wirtschaftlich nicht so gut dastehen. Ergo ist die Holding mit ihren Synergien der Hauptgrund für unseren Erfolg. **Urs Martin:** Wichtig: dieser wirtschaftliche Erfolg entsteht auch nicht dadurch, dass man eine unnötige, aber finanziell gewinnbringende Überversor-

gung betreibt. Er entsteht aus einer normalen Versorgung der Bevölkerung mit Grundversicherten. **Rolf Zehnder:** Ja. Wir sind nicht primär dazu da, Gewinne zu machen. Wir sind für die Versorgung der Bevölkerung da. Gewinne sind eine Rahmenbedingung und nicht das Ziel. Unser Ziel – und das motiviert auch unsere 5000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – ist, eine gute Leistung zu erbringen und der Bevölkerung eine gute Versorgung anzubieten. Damit wir dies auch in Zukunft können, müssen wir wirtschaftlich gesund sein.

**Urs Martin sagte eingangs, dass es diese Frage nur zögerlich auf die Traktandenliste der Gesundheitsdirektoren schaffe.**

**Rolf Zehnder:** Leider ist das so. De facto leben wir in der aktuellen Spitalwelt klar auf Kosten der Zukunft. Und das ist angesichts der Altersentwicklung etwas vom dümmsten, was man machen kann. Die Zukunft wird nämlich wegen der demografischen Entwicklung schon schwierig genug. In der Schweiz hat man allein im letzten Jahr 2 Milliarden Franken Spitalkosten in die Zukunft verschoben. Und solches machen wir im Thurgau ganz klar nicht.

**Und welches ist aus der Sicht des Eigentümers das Erfolgsmodell für die Zukunft?**

**Urs Martin:** Thurmed ist besser aufgestellt als es 98 Prozent der Spitäler sind. Wir sind also «Klassenbester». Thurmed ist mit einer Eigenkapitalbasis von 80 Prozent mehr als solide unterwegs, kann Investitionen aus eigener Kraft stemmen und in die Zukunft investieren.

*«Wir gehen nur Risiken ein, die wir auch tragen können.»*

**Und wo werden die «thurmed» und die Spital Thurgau AG in 25 Jahren angekommen sein?**

**Rolf Zehnder:** In 25 Jahren wird es Aufgaben geben, die lokaler sind. Dort werden wir gut vernetzt sein mit lokalen Anbietern – etwa in der Altersmedizin. Daneben wird es andere Einheiten geben, für die es grössere Strukturen braucht. Wir versorgen jetzt ein Einzugsgebiet von 300'000 Menschen. In den nächsten 25 Jahren werden wir – so wie wir in den letzten 25 Jahren die Grenzen innerhalb des Kantons aufgebrochen haben – die Kantonsgrenzen nach aussen aufgebrochen und befreit haben und Konglomerate weit über den Thurgau hinaus bilden können. **Carlo Parolari:** Ich bin überzeugt, dass es uns als wichtigen Teilnehmer im Gesundheitsmarkt auch in 25 Jahren noch geben wird. Und zwar in Kooperationen, in grösseren Verbänden und mit neuen Teilaufgaben. Das Gebilde «thurmed» hat Bestand, weil es eine gute Grösse hat. Da werden rings um uns herum vorher andere verschwinden. Wir werden unsere Chancen also weiterhin gezielt nutzen!

**Ein Schlusswort?**

**Urs Martin:** Die Thurmed-Gruppe lebe hoch!

**Text:** Armin Menzi  
**Bild:** zVg



## Saniertes «Haus des Sports» wiedereröffnet

Der Sitz des Sport-Dachverbandes Swiss Olympic und vieler weiterer Sportverbände, das «Haus des Sports» in Ittigen, erstrahlt in neuem Glanz: Für zehn Millionen Franken hat die neue Besitzerin Selectivbau AG aus St.Gallen das Gebäude saniert. 150 prominente Gäste aus Sport, Politik und Wirtschaft feierten am 14. November 2024 die Schlüsselübergabe zur Neueröffnung.



Patrick Thoma, Verwaltungsratspräsident Selectivbau AG

Unter den illustren Gästen waren etwa alt Bundesrat und Swiss-Olympic-Ehrenpräsident Adolf Ogi, der aktuelle Präsident Jürg Stahl, die Berner Regierungsräsidentin Evi Allemann, alt Nationalrat (SG) Thomas Müller, alt Regierungsrat (SG) Stefan Kölliker (der heute im Thoma-VR sitzt), der Thurgauer Vize-Regierungsräsident Dominik Diezi, Olympiasiegerin Chiara Leone oder Olympiasieger Donghua Li. Sie alle kamen nach Ittigen bei Bern, um sich vom «neuen» Haus des Sports ein Bild zu machen.

*«Das Haus des Sports ist ein Ort des Dialogs und der Vernetzung, offen für alle – egal ob aus dem Breiten- oder Leistungssport.»*

#### **In Ostschweizer Hand**

Weil im rund 33-jährigen Bau Sanierungsbedarf bestand, hatte die «Stiftung Haus des Sports» eine Lösung gesucht, um die Renovation umzusetzen und zu finanzieren. Diese Opportunität liessen sich Patrick Thoma, Hans Bereuter und Othmar Thoma nicht entgehen: Die drei Unternehmer übernahmen das Gebäude per 1. Januar 2024 im Rahmen ihrer gemeinsamen Firma Selectivbau AG St.Gallen.

Verwaltungsratspräsident Patrick Thoma verrät: «Wir sind alle sportbegeistert und engagieren uns in zahlreichen Ostschweizer Sportverbänden. Wir finden es wichtig, dass sich die Ostschweiz nicht nur als fordernde Randregion Gehör verschafft, sondern sich auch zugunsten der Gemeinschaft einbringt. Unser Engagement ist unter dieser Prämisse zu verstehen: als Beitrag der Ostschweiz an die nationale Sportförderung und an den olympischen Geist.»

Und Hans Bereuter doppelt nach: «Das Engagement für das Haus des Sports ist für uns nicht primär ein Investment, sondern eine Herzensangelegenheit. Unsere Botschaft ist ein Bekenntnis der Ostschweiz zum Schweizer Sport, ein Ausdruck der Sympathie und des Willens unserer Region, über ihren eigenen Kulturraum hinaus gehört und wahrgenommen zu werden. Davon wird insbesondere die Ostschweiz selbst profitieren.» Patrick Thoma unterstrich denn auch in seiner Grussbotschaft: «Wir sehen unser Engagement nicht nur als Bekenntnis zum Schweizer Sport, sondern auch als Beitrag der Ostschweiz, über unseren angestammten Kulturraum hinaus auf sympathische Weise gehört und wahrgenommen zu werden.» Die Sanierungen wurden vor Kurzem abgeschlossen.

#### **«Unverzichtbarer Partner»**

Das Haus des Sports ist bereits an das Fernwärmenetz angeschlossen. «Wir haben rund 400 Fenster sowie alle Lamellentoren ersetzt, die Haustechnik im Bereich Lüftung-Klima sowie Sanitäranlagen modernisiert und einen Teil der Gebäudehülle erneuert», sagt Hans Bereuter: Eine intelligente Gebäudesteuerung und ein kompletter Ersatz aller Beleuchtungskörper reduzieren den Energieverbrauch erheblich. «Dies sind nicht nur notwendige Massnahmen, sondern auch ein Beitrag zur Nachhaltigkeit und zur langfristigen Sicherung dieses wichtigen Standorts. Die Sanierungsarbeiten machen das Haus des

haus  
des  
sport



Sports fit für die Zukunft.» Rund zehn Millionen Franken investierte die Selectivbau AG in die Sanierungsarbeiten.

Die Berner Regierungspräsidentin Evi Allemann zeigte sich erfreut über das Resultat. «Das Haus des Sports ist für uns ein unverzichtbarer Partner. Es ist ein Ort des Dialogs und der Vernetzung, offen für alle – egal ob aus dem Breiten- oder Leistungssport. Hier finden auch die gesellschaftlich aktuellen Themen wie Ethik, Gleichstellung, Inklusion und Integration ihren Platz und ihre Relevanz.»

Auch Jürg Stahl, Präsident von Swiss Olympic, sprach von einem «wichtigen Biotop in der Schweizer Sportlandschaft». Gerade in digitalen Zeiten würden Orte wie das Haus des Sports an Relevanz gewinnen, sagte Stahl, der Ende Jahr das Präsidium abgibt und deshalb witzelte: «Meine Nachfolge beweist gutes Timing und darf sich in ein frisch gemachtes Nest setzen.»

### **Donghua Li immer noch topfit**

Grossen Eindruck hinterliess an der Schlüsselübergabe Donghua Li, der Olympiasieger von Atlanta 1996 am Pauschenpferd. Er hatte extra für den Anlass eine Turnshow einstudiert, die der 57-Jährige souverän wie eh und je vortrug.

Für gute Unterhaltung sorgte auch eine Diskussionsrunde mit Adolf Ogi, Evi Allemann, Patrick Thoma sowie den Spitzensportlern Chiara Leone (Olympiasiegerin 2024 im Kleinkaliberschiesen), Salomé Kora (Leichtathletin) und Ramon Wipfli (800-Meter-Läufer) am Rande des Apéros.

Viel Beachtung fand ausserdem die Ausstellung historischer Turngeräte aus dem 18. und 19. Jahrhundert, die das Traditionsunternehmen Alder + Eisenhut eingerichtet hatte. «The Swingbugs» sorgten für musikalische Leckerbissen.

## *«Rund zehn Millionen Franken investierte die Selectivbau AG in die Sanierungsarbeiten.»*

### **Hotspot des Schweizer Sports**

Das repräsentative Haus des Sports mit seiner «Hall of Fame» ist der Hotspot des Schweizer Sports. Patrick Thoma erläutert: «Das Haus des Sports ist ein Schmelztiegel des Schweizer Sports – ein Ort, an dem sich die Elite des Sports trifft, an dem wichtige Entscheidungen getroffen werden und an dem die Zukunft des Sports in der Schweiz gestaltet wird.» Hier haben der Dachverband Swiss Olympic und rund 20 weitere nationale Sportverbände und andere Mieter ihren Sitz.







Diese Verbände prägen, fördern und entwickeln den Sport in der Schweiz weiter. «Mit unserer Investition sichern wir das Fortbestehen des Hauses für die nächsten Jahrzehnte und schaffen damit die wichtigen Rahmenbedingungen, dass sich die verschiedenen Verbände weiter unter dem gleichen Dach begegnen können», so Thoma weiter.

Das Haus des Sports ist aber auch ein multifunktionales Veranstaltungszentrum mit einem grossen Raumangebot für höchste Ansprüche. Es verfügt über rund 5000 Quadratmeter Büroflächen, ein öffentliches Restaurant sowie Seminar- und Sitzungsräume. Die Räumlichkeiten werden langfristig an Firmen, Veranstalter und weitere Organisationen vermietet.



Die neue Eigentümerin Selectivbau AG aus St.Gallen ist ein Tochterunternehmen der Thoma Immobilien Treuhand AG und der Bereuter Architekturbüro AG. Als Präsident des Verwaltungsrates fungiert Patrick Thoma; Hans Bereuter und Othmar Thoma sind VR-Mitglieder. Die Thoma Immobilien Treuhand AG aus Amriswil ist eine der bedeutendsten Immobilien-Investorinnen der Ostschweiz mit rund 45 Angestellten. CEO und Inhaber Patrick Thoma ist einer der Hauptaktionäre des FC St.Gallen 1879 und Präsident des Ambassadorsclubs. Auch bei anderen Sportclubs engagiert sich Thoma als Sponsor – etwa beim HC Thurgau, bei St.Otmar, beim FC Wil 1900 oder beim LC Brühl. Die Bereuter Architekturbüro AG aus Rorschach realisiert seit 1958 in der ganzen Ostschweiz Areal entwicklungen, Wohnüberbauungen, öffentliche Bauten, Schul- und Sportanlagen, Alters- und Pflegeheime sowie Gewerbe- und Industriebauten. Sie beschäftigt rund 15 Mitarbeiter. Inhaber und CEO ist Hans Bereuter; im Vorstand des Ambassadorsclubs des FC St.Gallen 1879 fungiert er als Aktuar.



**Text:** Stephan Ziegler

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



# Impressionen







Zur Bildergalerie







Cedric El-Idrissi:

**Glück ist  
ein Kägi.**

# Vom Olympioniken zum Kägi-CEO

Cedric El-Idrissi hat sich unter anderem als Olympionike und als Direktor bei bekannten Marken wie Coca-Cola oder Toblerone einen Namen gemacht. Jetzt zieht es den ehemaligen Hürdenläufer von der internationalen Bühne hin nach Lichtensteig zu Kägi. Der LEADER hat mit dem neuen CEO über Leadership, Spitzensport und natürlich Schokolade gesprochen.

Eine der wichtigsten Fragen, die man einem CEO einer Süswarenmanufaktur stellen muss, ist natürlich, ob er Schokolade mag. «Natürlich liebe ich Schokolade! Ohne meine tägliche Ration des braunen Golds werde ich unausstehlich!» So die Antwort von Cedric El-Idrissi, dem neuen CEO von Kägi in Lichtensteig. Sein Amt hat er Mitte August 2024 angetreten.

Damit ist auch die erste Hürde aus dem Weg geräumt; denn nicht alle Menschen mögen Schokolade. Bei Cedric El-Idrissi ist die Hürde aber nicht nur metaphorisch, sondern auch physisch: Lange Zeit war der umtriebige CEO nämlich Olympionike im 400-Meter-Hürdenlauf. So hat er unter anderem 2004 an den Olympischen Spielen in Athen teilgenommen. Neben der Rennbahn machte der Schweizer beruflich Karriere und bekleidete leitende Positionen bei internationalen Konzernen. Darunter: Mondelez, Wander, Coca-Cola.

*«Muss man die Extrameile gehen, so muss man dies gerne tun.»*

## Jede Entscheidung hat Auswirkungen

Die Schokolade zieht sich also wie ein roter Faden durch sein Leben. Am Anfang stand dabei seine erste Stelle bei Wander, international bekannt für das Kultgetränk «Ovo». Das Unternehmen aus dem Kanton Bern lehrte Cedric El-Idrissi viele Erfahrungen in einem KMU. «Insofern kenne ich den Alltag von traditionsreichen Unternehmen bereits sehr gut», stellt El-Idrissi im Hinblick auf seine leitende Position bei Kägi fest.

«Ich schätze es sehr, dass sich bei Kägi alle Funktionen mit der Manufaktur unter einem Dach befinden und Entscheide dank dieser kurzen Wege schnell gefällt werden können.»

Es sei unglaublich spannend, eine so starke Marke und gleichzeitig doch ein KMU wie Kägi so direkt führen zu können. Jede Entscheidung habe direkt eine unmittelbare Auswirkung.

Für seine Funktion als CEO kann El-Idrissi also auf einen grossen Erfahrungsschatz bauen. «Später bei Mondelez durfte ich für Markennikonen wie Toblerone und Oreo tätig sein – das erlaubte mir, viele Erfahrungen im Lebensmittel- und Süswarengeschäft zu sammeln. Dadurch kenne ich auch die damit verbundenen Innovationsprozesse sehr gut.»

## Langfristige Ausrichtung macht Grösse wett

Der Wechsel von einem internationalen Konzern hin zu einem lokalen Unternehmen sei daher kein «Umdenken» im klassischen Sinne, sondern vielmehr einfach «die Möglichkeit, bestehende Erfahrungen in ein neues Umfeld einzubringen und auszubauen. Ich freue mich sehr darauf, meine Erfahrungen bei Kägi einzusetzen.»

Mit Erfahrungen sind auch Verbesserungsvorschläge gemeint. Ein kleineres Unternehmen kann doch sicher vom «grossen Bruder» lernen? «Wir müssen uns jedenfalls nicht vor der grossen Konkurrenz verstecken, das ist sicher. Auch wenn wir nicht über die Skaleneffekte eines grossen Unternehmens verfügen, so zeigt sich doch genau hier unsere Stärke. Durch Agilität und die langfristige Ausrichtung können wir vieles wettmachen, was wir in Grösse vermissen lassen.»

## Resilienz muss erlernt werden

Auch Cedric El-Idrissis Erfahrung als Olympionike spielt hier eine grosse Rolle. Zwischen dem Spitzensport und der Arbeit als CEO lassen sich nämlich viele Gemeinsamkeiten finden. «Ich denke da vor allem an Fokussierung und den Umgang mit Druck, wenn man vor einem Millionenpublikum seine beste Leistung erbringen muss. Wenn man das schafft, bleibt man auch als CEO in den entscheidenden Momenten ruhig und gelassen.» Auch das Erlernen von Resilienz durch die unzähligen Rückschläge und Verletzungen, aber auch die Erkenntnis, dass hinter jedem Sportler ein starkes Team steht, zählt El-Idrissi als wichtige Erfahrung und setzt diese in seiner Position bei Kägi ein.

«Das Verbindende ist aber, dass man sowohl als Spitzensportler als auch als CEO immer auf der Suche nach Verbesserung ist. Einerseits will man sich um jede Hundertstelsekunde verbessern und andererseits strebt man Wachstum und Effizienz an.» Als letzter und wohl wichtigster Punkt: Es geht nicht ohne Leidenschaft. Leidenschaft für das, was man tut. «Sei es jetzt der Sport oder für einen Love Brand wie eben Kägi. Will man eine Extrameile gehen, so soll man dies auch gerne tun.»

Und was treibt den Spitzensportler persönlich an? «Ich liebe Wachstum. Nicht nur im Sinne von Umsatz und Gewinn, sondern auch das persönliche Wachstum oder wie man als Team gemeinsam stärker wird.» Und wie definiert er den Erfolg? «Erfolg bedeutet für mich, dass ich das machen kann, was ich liebe – und damit Erfolg habe. Bei Kägi dürfen wir für eine starke Marke arbeiten und dabei etwas bewegen.» Ganz im Sinne von «Glück ist ein Kägi.»



# «DAS PERFEKTE GESCHENK FÜR IHRE NEU BEFÖRDERTEN MITARBEITER»

Jetzt bestellen unter  
[www.beerligroup.ch/buch](http://www.beerligroup.ch/buch)



**OSTSCHWEIZ DRUCK**

**Gedruckt  
in der Schweiz**

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



### Ein neues Produkt bereits 2025

Grosse Pläne und grosse Träume für den kleinen Traditionsbetrieb und Ostschweizer Love-Brand. Doch bis der Stein so richtig ins Rollen kommt, wird noch etwas Zeit vergehen. Diese nutzt Cedric El-Idrissi, um so richtig im Unternehmen anzukommen. Schliesslich steigt eine neue Person in ein bestehendes Team und ein ganzes Unternehmen ein. Daher gibt es für die ersten Monate ein klares Vorgehen: «Es geht in erster Linie darum, das Unternehmen und das motivierte Team besser kennenzulernen. Zudem stehen Besuche der wichtigsten Partner im Nahen Osten und in Asien an.» Erst diese Schlüsse aus der ersten Phase werden zeigen, in welche Richtung sich Kägi in Zukunft bewegen wird.

### «Es geht nicht ohne Leidenschaft.»

Einen ersten Blick in die Kristallkugel gibt es aber dennoch – und zwar auf das Exportgeschäft. «Kägi hat verglichen mit ähnlichen Unternehmen bereits einen grossen Exportanteil. Dass die internationalen Märkte aufgrund des limitierten Schweizer Marktes eine grosse Bedeutung haben und auch in Zukunft haben werden, liegt auf der Hand.» Doch auch die Schweiz an sich bleibt ein wichtiger Markt. Es sei spannend zu sehen, wie Kägi seine starke Position weiter ausbaut, während gleichzeitig international neue Märkte erschlossen werden.

Und auch zu den Produkten und Innovationen lässt sich der CEO etwas in die Karten schauen. «Mit dem Kägi Praliné des Alpes und Kägi Crisp'n Cream hat Kägi bewiesen, dass es über eine hohe Innovationskraft verfügt. Und ebendiese Innovationskraft gelte es jetzt zu fördern.» Auch die kleine und agile Struktur erlaubt eine rasche und flexible Anpassung an die Marktgegebenheiten. «Wir als Kägi können uns aber sicher noch konsequenter an die Bedürfnisse der Kunden richten. Bezüglich Ideen dürfen sich unsere Kunden in den nächsten Jahren auf Überraschungen einstellen. Bereits nächstes Jahr wird mein absolutes Wunsch-Kägi lanciert.»

Was das sein wird? «Nun, lassen Sie sich überraschen!»

## Neue Werbekanäle für die Politik!

**Der St.Galler Wahlmarathon ist durch. Zeit, einen Ausblick vorzunehmen und Neues vorzuschlagen.**



Wer politisch tätig ist, weiss, dass es immer schwieriger wird, an die Wähler zu gelangen. Erstens haben viele Stimmberechtigte mit Politik nicht viel am Hut. Zweitens leben diese immer mehr in ihrer eigenen «Bubble». Zeitungen, die früher das Mass aller Dinge zur persönlichen Informationsbeschaffung über die Welt, die Region und den eigenen Wohnort waren, scheinen ausgedient zu haben. Neue Kanäle mit grosser Reichweite sind zwar dazugekommen – beispielsweise Facebook, Instagram, X, YouTube oder TikTok – diese taugen aber nur bedingt als politische Plattformen für eine Region. Drittens sind die nationalen TV- und Radiostationen bei kantonalen und regionalen Themen wenig bis gar nicht präsent.

### «Overnewsed but underinformed»

Wir sind «overnewsed but underinformed». Das stimmt insbesondere für die regionale und die lokale Politik. Auch diese findet statt, wenngleich nur wenige daran Interesse zeigen. Anders als am amerikanischen Wahlkampf, der über Monate für Schlagzeilen sorgte, auf den wir hier aber keinerlei Einfluss hatten.

### Politische Werbung im Radio und am TV?

Die Politik, die unser Leben massgeblich beeinflusst, darf nur eingeschränkt werben. Sogenannte Wildplakate dürfen nur innerhalb weniger Wochen und an bestimmten Orten aufgestellt werden. Am Radio und im Fernsehen sind politische Werbespots generell verboten. Gemeindeblätter lassen nur bedingt politische Werbung zu. Auch das politische Sponsoring von Events oder Sportvereinen ist kaum möglich. Was bleibt? Die traditionellen Auftritte, wie wir sie in diesem Jahr wieder erlebt haben. Reicht das? Nein. Deshalb wäre etwa eine Öffnung der regionalen Radio- und TV-Stationen für politische Werbung zumindest zu prüfen.

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



# «Unternehmerische Risiken gehören zu unserer Aufgabe»

Die Steinegg Stiftung aus Herisau unterstützt kulturelle und soziale Projekte im Ausserrhodischen und in der Ostschweiz. Ihre Fördertätigkeit finanziert sie über Erträge aus regionalen Beteiligungen, Finanzanlagen und Immobilien, die von der Steinegg AG bewirtschaftet werden. Zweck der Stiftung ist auch der Erhalt einer gesunden Wirtschaftsstruktur in Ausserrhodens. Trotzdem musste Anfang 2024 die Schliessung der Mehrheitsbeteiligung AG Cilander bekannt gegeben werden. Stiftungsratspräsident Stefan Sonderegger und Steinegg-AG-Verwaltungsratspräsident Paul Zähler über die Gründe, die Folgen und die grundsätzliche Frage, ob sich Stiftungen an Unternehmen beteiligen sollen.



Stefan Sonderegger und Paul Zähler:

## Doppelter Zweck.

Die Beteiligung der Steinegg AG an der AG Cilander hat eine lange Geschichte, die eng mit dem Gründer der Stiftung, Heinrich Tanner, verbunden ist: Tanner, der selbst aus einer Unternehmerfamilie stammte, engagierte sich ab den 1960er Jahren im Verwaltungsrat der AG Cilander und erwarb nach und nach Aktien des Unternehmens. Als kinderloser Unternehmer brachte er Ende der 1990er-Jahre seine Aktienmehrheit über die Steinegg AG in die Steinegg Stiftung ein und machte damit die Förderung regionaler Unternehmensbeteiligungen zu einem Teil des Stiftungszwecks. «Die ideelle und finanzielle Unterstützung der AG Cilander in einem sich über Jahrzehnte stetig verschlechternden textilwirtschaftlichen Umfeld hat sich schrittweise etabliert», sagt Paul Zähler, VRP der Steinegg AG. «Diese Unterstützung trug sicher auch dazu bei, dass Cilander zu den letzten verbleibenden Textilveredlern in der Schweiz zählte.»

*«Es war weder eine Insolvenz noch ein Konkurs, sondern eine kontrollierte Schliessung.»*

#### **Kein Konkurs, sondern kontrollierte Schliessung**

Trotz aller Bemühungen des Managements und des Verwaltungsrats zeichnete sich im Sommer 2023 ab, dass ein Turnaround ohne erhebliche neue finanzielle Mittel und einen strategischen Partner nicht mehr realistisch war. Dies führte letztlich zur Schliessung der AG Cilander Anfang 2024. «Es war weder eine Insolvenz noch ein Konkurs, sondern eine kontrollierte Schliessung», betont Zähler.

Das Engagement der Steinegg AG in der AG Cilander ist kein Einzelfall, sondern Teil einer Strategie, die darauf abzielt, zur Erhaltung der Wirtschaftsstruktur in Ausserrhoden beizutragen. Die Stiftung verfolgt damit einen doppelten Zweck: Einerseits möchte sie als langfristig denkender, lokal verankerter Aktionär Stabilität in die Unternehmen bringen, in die sie investiert, insbesondere in Nachfolgesituationen. Dadurch soll der Erhalt von Arbeitsplätzen in der Region gesichert und es sollen, wenn möglich, neue geschaffen werden. «Andererseits dienen die Erträge aus diesen Beteiligungen der Finanzierung der Fördertätigkeit der Steinegg Stiftung», so Zähler.

#### **Gemischte Rendite, breite Risikoverteilung**

Neben der Cilander hält die Steinegg AG Beteiligungen an weiteren Ausserrhoder Unternehmen, darunter die Hänssler AG, die Cabana AG und der Appenzeller Verlag. Diese Beteiligungen sind von unterschiedlicher wirtschaftlicher Bedeutung, doch alle gehören zum Gesamtvermögen der Stiftung. Zähler erläutert, dass das Stiftungsvermögen zu je rund einem Drittel in Beteiligungen, Immobilien und Finanzanlagen investiert sei. «Diese Diversifizierung ist wichtig, um eine breite Risikoverteilung zu gewährleisten und langfristig stabile Erträge zu generieren», sagt Zähler.

Die Schliessung der AG Cilander wirft dennoch die grundsätzliche Frage auf, ob es für eine Stiftung sinnvoll ist, grosse Beteiligungen an Industriebetrieben zu halten. Paul Zähler sieht diese Frage differenziert: «Es ist nicht an uns, das Halten von regionalen Beteiligungen grundsätzlich zu beurteilen», sagt er. «Diese Aufgabe ist uns mit dem Stiftungszweck vorgegeben und wurde vom Stifter vorgelebt.» Unternehmerische Tätigkeit und unternehmerische Risiken gehören zu den Herausforderungen, denen sich die Steinegg AG stellen müsse. Dazu gehöre auch, schwierige Entscheidungen zu treffen, wie etwa, sich nicht weiter finanziell in einem Unternehmen zu engagieren, wenn eine nachhaltige Perspektive fehlt – wie es bei der AG Cilander der Fall war.

*«Persönlich verfasste Gesuche sind wie ein Spiegel eines Projektes.»*

#### **Fördergeld muss erwirtschaftet werden**

Neben wirtschaftlichen Überlegungen spielt das kulturelle Engagement der Steinegg Stiftung eine Rolle. Ein Beispiel dafür ist die Beteiligung am Appenzeller Verlag, die weniger auf unternehmerischen Überlegungen beruht, sondern als Einsatz gegen die Verarmung der Medienlandschaft in der Region zu verstehen ist. «Er ist einer der bedeutendsten Verlage der Ostschweiz», erklärt Zähler. «Dank unserer Beteiligung konnte eine Nachfolgelösung für die Zukunft gefunden werden.» Dieses Engagement verdeutliche die Vielseitigkeit der Stiftung.

Stefan Sonderegger, Präsident des Stiftungsrates, betont denn auch, dass die Steinegg Stiftung keine reine Kulturstiftung sei. «Nach rechtlicher Definition sind wir eine Unternehmensstiftung, deren Zweck die Förderung von Projekten zugunsten der Gesellschaft ist», sagt er.



«Das Geld dazu müssen wir erwirtschaften – wie in einem Unternehmen.» Diese Struktur ermöglicht es der Stiftung, in verschiedenen Bereichen tätig zu sein, wobei die unternehmerische und die philanthropische Tätigkeit klar voneinander getrennt sind. «Die Aktiengesellschaft sorgt für die Mittel, die der Stiftungsrat für die Förderung benötigt», erläutert Sonderegger. Durch diese Trennung sei sichergestellt, dass beide Aufgabenbereiche effektiv erfüllt werden können.

#### **Nicht nur Geldgeber, sondern auch «Ermöglicher»**

Die Steinegg Stiftung hat in den vergangenen Jahren viel Gutes in der Region bewirkt, auch wenn die Schliessung der AG Cilander Negativschlagzeilen verursacht hat. Zu den «Leuchtturmprojekten» gehören etwa Spenden an die interkantonale Stiftung des Kinderspitals St.Gallen oder an die Sanierung des Fabrikantenhauses in Schwellbrunn. Doch der Grossteil der Fördertätigkeit betrifft kleinere und mittlere Beträge, die von ebenso grosser Bedeutung sind. «Ein Jugendlager mit 1000 Franken zu unterstützen oder Hilfsbedürftigen unter die Arme zu greifen, gehört auch zu unseren Aufgaben», erklärt Sonderegger. Während der Coronazeit errichtete die Stiftung einen Hilfsfonds und konnte mit Ä-fonds-perdu-Vergabungen viel bewirken.

Bei der Beurteilung von Fördergesuchen verfolgt die Steinegg Stiftung einen flexiblen Ansatz. «Wir verzichten bewusst auf eine Eingabemaske mit definierten Vorgaben», sagt Sonderegger. «Persönlich verfasste Gesuche sind wie ein Spiegel eines Projektes und des Engagements der Gesuchsteller.» Diesem Verständnis liegt die Überzeugung zugrunde, dass die Stiftung nicht nur Geldgeber, sondern auch «Ermöglicher» sein soll. In vielen Fällen tritt die Stiftung in Kontakt mit anderen Förderinstitutionen, um grössere Projekte gemeinsam zu finanzieren. «Dazu dienen die dreimal im Jahr stattfindenden Austausche der grösseren Stiftungen Ausserrhodens», erklärt Sonderegger. Diese Zusammenarbeit sei besonders wichtig, wenn es um grosse Beträge für Projekte wie beispielsweise Museumsausstellungen oder Theaterfestspiele geht.



#### **Unabhängiger und schneller als staatliche Fördergremien**

Die grösste Herausforderung der Zukunft sieht Sonderegger in der zunehmenden Regulierung und Administrierung. Denn ein grosser Vorteil von Stiftungen besteht darin, dass sie unabhängiger und schneller handeln könnten als staatliche Fördergremien.

*«Die Aktiengesellschaft sorgt für die Mittel, die der Stiftungsrat für die Förderung benötigt.»*



mien. Ein aktuelles Beispiel dafür ist die vorübergehende Schliessung des Volkskunde-Museums in Stein aufgrund mangelnder Liquidität. «Dank einer schnell beschlossenen Finanzspritze durch drei Stiftungen wird eine Teilöffnung wieder möglich», berichtet Sonderegger. «Es ist wichtig, dass Stiftungen ihren Handlungsspielraum bewahren können und nicht weiter gesetzlich eingeschränkt werden. Wir müssen weiterhin in der Lage sein, pragmatisch und schnell zu entscheiden.»

Die Steinegg Stiftung ist auch in der Entwicklungszusammenarbeit aktiv. Ein Beispiel dafür ist ein Projekt in Nepal, bei dem die Stiftung den Bau einer Wasserversorgung für ein Dorf finanzierte. «Das Denken, dass Förderung sich nur auf die Schweiz beschränkt, erachten wir als überholt», sagt Sonderegger. Angesichts der globalen Herausforderungen, die auch die Schweiz betreffen, sei ein internationaler Ansatz in der Förderarbeit notwendig.

**Text:** Stephan Ziegler

**Bilder:** Marlies Beeler-Thurnheer

# SKODA

## Elektrisieren Sie Ihr Geschäft

### 0.0%

All-In Flotten-Leasing



## Bringen Sie Ihre Flotte in die Zukunft !

Entdecken Sie die cleveren Flottenlösungen von Škoda zum ausgezeichneten Preis-Leistungs-Verhältnis und profitieren Sie von 0.0% Leasing auf den Škoda Enyaq. Besuchen Sie uns und lassen Sie sich von uns professionell und kompetent beraten. **Škoda. Made for Switzerland.**

### NEFF AG flawil automobile

Wilerstrasse 247 - 249

9230 Flawil

Tel. 071 394 15 80

[www.neff-automobile.ch](http://www.neff-automobile.ch)

## NEFF AG flawil automobile

Aktion bis auf Widerruf gültig auf Neubestellungen der durch die AMAG Import AG importierten Škoda Enyaq Modelle bei Finanzierung über die movon AG. Das All-In 0.0% Flotten-Leasing umfasst die folgenden Dienstleistungen: Finanzierung, Wartung, Verschleiss und Reparatur, Ersatzwagen, Schadenmanagement, Fahrzeugeinlösung, Versicherung (Haftpflicht und Vollkasko) und Reifen inkl. Einlagerung. Angebot nur für Gewerbetreibende mit einer Fahrzeugflotte von mindestens vier Fahrzeugen. Änderungen vorbehalten. Solange Vorrat.



Marcel Eugster:

## Proaktiver Ansatz.

# Risikomanagement in KMU: Prozess-, IT- und Geschäfts- führungsrisiken im Fokus

Risikomanagement ist ein essenzieller Bestandteil der Unternehmensführung, insbesondere auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) auch wenn dies bei vielen KMU nicht zuoberst auf der Prioritätenliste stehen mag. Die Fähigkeit, potenzielle Bedrohungen zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern, ist entscheidend für die langfristige Stabilität und den Erfolg eines Unternehmens. Drei zentrale Dimensionen des Risikomanagements in KMU sind Prozess-, IT- und Geschäftsführungsrisiken.

### Prozessrisiken

Prozessrisiken entstehen durch ineffiziente oder fehlerhafte Abläufe innerhalb des Unternehmens. Diese Risiken können zu Produktionsausfällen, Qualitätsmängeln oder erhöhten Kosten führen. Eine regelmässige Prozessanalyse und -optimierung ist daher unerlässlich. Durch die Einführung standardisierter Verfahren und umfassender Dokumentation können Unternehmen Konsistenz und Nachvollziehbarkeit gewährleisten. Zudem ist die kontinuierliche Schulung der Mitarbeiter entscheidend, um sicherzustellen, dass Prozesse korrekt ausgeführt werden.

*«Datenverlust, Cyberangriffe oder Systemausfälle können erhebliche Schäden verursachen.»*

Ein Beispiel aus unserer Revisionstätigkeit zeigt, wie wichtig diese Massnahmen sind: In einem mittelständischen Produktionsbetrieb führte die Einführung eines standardisierten Qualitätsmanagementsystems zu einer signifikanten Reduktion der Fehlerquote und einer Steigerung der Kundenzufriedenheit. Durch regelmässige Schulungen und Workshops wurden die Mitarbeiter in die Lage versetzt, die neuen Prozesse effizient umzusetzen und kontinuierlich zu verbessern.

### IT-Risiken

In der heutigen digitalen Welt sind IT-Risiken allgegenwärtig. Datenverlust, Cyberangriffe oder Systemausfälle können erhebliche finanzielle und reputative Schäden verursachen. Um diesen Risiken zu begegnen, sollten Unternehmen regelmässige Datensicherungen durchführen und klare Pläne zur Datenwiederherstellung haben. Der Einsatz von Firewalls, Antivirensoftware und regelmässigen Sicherheitsupdates schützt vor Cyberangriffen. Zudem ist ein striktes Zugriffsmanagement notwendig, um den Zugang zu sensiblen Daten und Systemen auf autorisierte Personen zu beschränken.

In den vergangenen Jahren wurden vermehrt Fälle von Ransomware-Angriffen bekannt. Dabei zeigte sich, dass Opfer, welche über ein umfassendes Back-up-System und einen gut durchdachten Notfallplan verfügten, die betroffenen Daten schneller wiederherstellen und den Geschäftsbetrieb fortsetzen konnten. Diese Erkenntnis unterstreicht die Notwendigkeit, in IT-Sicherheitsmassnahmen zu investieren und regelmässig zu überprüfen, ob diese den aktuellen Bedrohungen standhalten.

### Geschäftsführungsrisiken

Geschäftsführungsrisiken betreffen die strategischen Entscheidungen und die Führung des Unternehmens. Fehlentscheidungen oder mangelnde Führungskompetenzen können das Unternehmen in eine Krise stürzen. Eine klare strategische Planung, die auf langfristigen Zielen basiert, ist daher essenziell. Offene und transparente Kommunikation zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern fördert Vertrauen und Engagement. Zudem sollten Führungskräfte kontinuierlich weitergebildet werden, um ihre Fähigkeiten und Kenntnisse auf dem neuesten Stand zu halten.

Ein anschauliches Beispiel für die Bewältigung von Geschäftsführungsrisiken ist die erfolgreiche Restrukturierung eines KMU: Die Unternehmung ist in finanzielle Schieflage geraten und benötigte unsere Unterstützung im Rahmen der Nachlassstundung. Durch die Entwicklung einer neuen Unternehmensstrategie sowie durch die Einführung transparenter Kommunikationsprozesse konnte das Unternehmen wieder auf Kurs gebracht werden.

*«Ein effektives Risikomanagement ist für KMU unerlässlich.»*

### Fazit

Ein effektives Risikomanagement ist für KMU unerlässlich, um sich gegen potenzielle Bedrohungen zu wappnen und die langfristige Stabilität des Unternehmens zu sichern. Durch die gezielte Identifikation und Steuerung von Prozess-, IT- und Geschäftsführungsrisiken können KMU ihre Widerstandsfähigkeit stärken und ihre Erfolgchancen erhöhen. Die Investition in diese Bereiche zahlt sich aus, indem sie das Unternehmen sicher durch unsichere Zeiten navigiert.

Meine Erfahrung zeigt, dass ein proaktiver Ansatz im Risikomanagement nicht nur zur Schadensbegrenzung beiträgt, sondern auch neue Chancen eröffnet. Unternehmen, die Risiken frühzeitig erkennen und gezielt managen, sind besser gerüstet, um auf Veränderungen im Markt zu reagieren und sich langfristig erfolgreich zu positionieren.

**Text:** Marcel Eugster, Partner altrimo  
**Bild:** Marlies Beeler-Thurnheer





Andreas Klee:

**In der ganzen  
Schweiz unterwegs.**

# Erfolgreich mit dem «zweit-ältesten Gewerbe der Welt»

Seit über fünf Jahrzehnten steht die Klee Schuh & Textil AG aus Obereggen für Tradition, Qualität und Kundennähe. Andreas Klee führt das Familienunternehmen in zweiter Generation und setzt auf den persönlichen Verkauf auf Schweizer Märkten. Mit Qualität und Kundennähe behauptet er sich gegen Grosshändler und die digitale Konkurrenz.

Das Unternehmen hat seine Wurzeln in den 1970er-Jahren, als Andreas Klees Mutter in Obereggen ein kleines Ladengeschäft eröffnete. Dieses ist bis heute ein zentraler Bestandteil der Firma und spielt eine wichtige Rolle in der Unternehmensstrategie. «Für unsere Kunden auf dem Markt ist das «Lädli» eine Art Sicherheit – sie wissen, dass hinter dem Stand auf dem Markt ein echtes Unternehmen steht», erklärt Klee. Rund die Hälfte der Einnahmen erzielt der 52-Jährige durch den Marktverkauf, während die andere Hälfte durch das Ladengeschäft in Obereggen erwirtschaftet wird. Diese doppelte Strategie ermöglicht es Klee, flexibel auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen und sich auch in einem zunehmend digitalen Zeitalter zu behaupten.

*«Wer Qualität sucht, kommt heute auf einen Markt.»*

Der direkte Austausch mit den Kunden ist für Andreas Klee ein entscheidender Erfolgsfaktor. «Es ist das Zwischenmenschliche, das man im digitalen Verkauf nicht hat», betont er. Die Märkte bieten ihm eine Bühne, um seine Produkte persönlich vorzustellen und auf individuelle Wünsche einzugehen. Gerade in einer Zeit, in der einige Konsumenten den schnellen Klick im Onlineshop bevorzugen, gewinnt die persönliche Beratung wieder an Bedeutung. «Auf dem Markt kann man die Sachen ausprobieren – das ist heute wieder gefragt.» Diese Interaktion schafft Vertrauen und sorgt für eine hohe Kundenbindung: Viele seiner Kunden kommen seit Jahrzehnten zu Klee und schätzen die persönliche Beratung, die sie online oft vermissen.

## Eine eigene Marke für Qualität und Beständigkeit

Besonders stolz ist Andreas Klee auf seine Eigenmarke «Klee». Vor rund 20 Jahren ergab sich die Gelegenheit, ein Hemdengeschäft zu übernehmen, das hochwertige Hemden in Portugal fertigte. Klee setzte die Produktion fort und entwickelte daraus eine Marke, die heute weit über die Region hinaus bekannt ist. «Unsere Kunden schätzen, dass unsere Produkte nicht aus Übersee kommen, sondern der Flanellstoff aus Europa stammt», sagt Klee. Diese Hemden stehen für Qualität und Langlebigkeit – eine Kombination, die gerade heute, in Zeiten von Fast Fashion und kurzlebigen Modetrends, einen hohen Stellenwert hat.

«Wir verkaufen ohnehin nur Qualitätsware; wir begegnen unseren Kunden ja immer wieder, da können wir uns keinen «Ramsch» leisten», sagt der Marktfahrer und bringt es so auf den Punkt: «Wer Qualität sucht, kommt heute auf einen Markt.» Klee setzt demzufolge auch auf nachhaltige Produktion und langfristige Beziehungen zu seinen Lieferanten. «Wir arbeiten seit Jahren mit denselben Partnern zusammen, das spüren die Kunden in der Qualität unserer Produkte», betont der Oberegger. Diese Philosophie sorgt für eine treue Stammkundschaft, die seine Produkte für ihre hochwertige Verarbeitung schätzt.

Neben Hemden bietet die Klee Schuh & Textil AG auch ein breites Sortiment an Schuhen für alle Altersgruppen sowie Outdoor-, Arbeits- und Freizeitbekleidung. Ein wichtiges Standbein des Unternehmens ist auch Berufsbekleidung, die individuell bestickt und bedruckt wird. «Berufsbekleidung ist die Visitenkarte eines Unternehmens», so Klee. Die Anpassung an spezifische Kundenbedürfnisse, wie das Aufbringen von Firmenlogos, ermöglicht es ihm, sich in einem hart umkämpften Markt zu behaupten. Diese Flexibilität und der hohe Servicegrad machen das Unternehmen zu einem gefragten Partner für kleine und mittelgrosse Betriebe in der Region.

*«Es ist das Zwischenmenschliche, das man im digitalen Verkauf nicht hat.»*

## Die Zukunft des Marktverkaufs

Auch wenn die Digitalisierung den Handel stark verändert hat, bleibt Andreas Klee seiner Strategie treu und setzt weiterhin auf den Verkauf auf Märkten. «Vielleicht wird der Onlinehandel in 10, 20 Jahren ein Drittel unseres Geschäfts ausmachen», meint er. Doch momentan hat für ihn der persönliche Kontakt Vorrang. «Dank meiner Frau Barbara haben wir zwar einen modernen Onlineshop, aber unsere Priorität bleibt der Markt.» Der Webshop wird zwar gepflegt, doch die Seele des Unternehmens bleibt der direkte Verkauf auf Märkten.

Die Bedeutung des Onlinehandels hat in den vergangenen Jahren zweifellos zugenommen, doch Klee sieht in den Märkten eine unersetzbare Verkaufsplattform. «Der Markt ist vermutlich das zweitälteste Gewerbe der Welt», sagt er mit einem Lächeln. Märkte erlauben ihm, seine Kunden besser kennen-





Barbara und Andreas Klee-Hufenus

zulernen, ihre Bedürfnisse direkt zu erfassen und darauf zu reagieren. Die persönlichen Gespräche und die spontane Beratung vor Ort schaffen ein Vertrauensverhältnis, das online oft schwer herzustellen ist. «Viele Kunden schätzen die Atmosphäre auf dem Markt, das Gespräch und die Möglichkeit, Produkte sofort auszuprobieren.» Diese soziale Komponente macht den Unterschied und ist für Andreas Klee der Grund, warum Märkte auch in Zukunft Bestand haben werden.

*«Unsere Kunden schätzen, dass unsere Produkte nicht aus Übersee kommen.»*

#### **Herausforderungen in einer sich verändernden Welt**

Die Markttätigkeit bringt jedoch auch Herausforderungen mit sich. «Die Betriebskosten sind gestiegen – sei es durch höhere Treibstoffpreise oder teurere Versicherungen», erläutert Klee. Als Marktfahrer ist er ständig unterwegs und muss flexibel auf Veränderungen reagieren. «Wie auch ein klassisches Unternehmen müssen wir immer auf dem neuesten Stand bleiben», sagt er. Buchstäblich: Denn dazu gehören Investitionen in moderne Marktstände, ein gut ausgestatteter Fuhrpark und

die Pflege der Lagerräume. Trotzdem bleibt er zuversichtlich: «Solange wir unseren Kunden einen Mehrwert bieten können, wird unser Geschäftsmodell funktionieren.»

Die Pflege der Marktstände und die Investitionen in neue Technologien sind ein wichtiger Teil seines Geschäfts. «Wir müssen konstant darauf achten, dass wir unseren Kunden etwas Besonderes bieten – sei es durch neue Produkte oder durch besondere Dienstleistungen», erklärt er. Diese kontinuierliche Weiterentwicklung und der Fokus auf Qualität sind für ihn weitere Schlüssel zum Erfolg.

*«Manchmal sind die Zeiten etwas besser, manchmal etwas schlechter.»*

#### **Die Bedeutung der Marktkultur und der regionale Erfolg**

Andreas Klee ist in der ganzen Schweiz unterwegs und kennt die verschiedenen Märkte wie seine Westentasche. «Es gibt keinen Stadt-Land-Graben. Wichtig ist, dass man die Beziehungen zu den Kunden pflegt, egal, ob in der Stadt oder im Dorf», erläutert er. Besonders erfolgreich ist er in Regionen,

## Regionalflugplätze sind wichtig

**Die Bundesverwaltung denkt gerne in grossen Dimensionen – nicht nur, wenn es um Staatsausgaben geht. Alles, was im Verhältnis dazu eher klein ist, wird dagegen leicht vergessen. Vor allem dann, wenn etwas weit weg von Bern ist. Zum Beispiel der Flugplatz St.Gallen-Altenrhein.**



Auf der Strecke bleiben damit die wirtschaftlichen Interessen der Ostschweiz. Der Flugplatz St.Gallen-Altenrhein ist ein wichtiger Faktor für die Attraktivität unseres Wirtschaftsraums: Er bietet eine direkte Verbindung in den europäischen Raum und schliesst eine Lücke im öffentlichen und privaten Verkehrssystem der Ostschweiz. Ebenso fördert er den Alpen- und Bodenseetourismus. Es ist deshalb unverständlich, dass die Verhandlungen zu einem neuen Staatsvertrag zwischen Österreich und der Schweiz über den Flugplatzbetrieb seit acht Jahren sistiert sind.

Unverständlich ist aber auch, dass der Bundesrat die Bedeutung der regionalen Flugplätze für die Sicherheit nicht zur Kenntnis nehmen will. Bei einem Ausfall der Landesflughäfen Zürich und Genf sind Flugplätze wie St.Gallen-Altenrhein entscheidend für die Versorgungssicherheit und die militärische Verteidigung unseres Landes. Die gemischte zivil-militärische Nutzung spielt zudem eine wichtige Rolle bei der Aus- und Weiterbildung von Polizei-, Rettungs-, Militär- und Nachwuchs-Piloten.

Herausfordernd auch die intransparente Preispolitik der staatlichen Flugsicherung Skyguide: Im kommenden Jahr belastet diese ihre «Kunden» mit einer Preiserhöhung von 33 (!) Prozent. Eine Kostenexplosion, die sich nur ein Staatsmonopolist erlauben kann. Für einen privatwirtschaftlich geführten Flugplatz wie St.Gallen-Altenrhein eine unzumutbare Belastung.

Mit einer Interpellation verlange ich vom Bundesrat Auskunft über die strategische Entwicklung der grösseren Regionalflugplätze. Dies mit Blick auf die aktuellen geopolitischen Herausforderungen und die wirtschaftlichen Interessen der Ostschweiz. Ich bin gespannt auf die Antwort.



in denen die Marktkultur noch gepflegt wird. «Es sind oft die kleineren Gemeinden, die die besten Umsätze bringen», berichtet Klee. Ein Beispiel ist ein kleiner Markt im Prättigau, wo er regelmässig hohe Umsätze erzielt. Diese regionalen Unterschiede sind für ihn eine Bereicherung und machen den Reiz der Markttätigkeit aus.

Die Beziehung zu den Kunden, die er über Jahre hinweg aufgebaut hat, zahlt sich aus. «Manchmal sind die Zeiten etwas besser, manchmal etwas schlechter», bilanziert Klee. Doch solange Menschen den Wert des persönlichen Kontakts und der Beratung schätzen, sieht er optimistisch in die Zukunft. Für Klee ist der Markt nicht nur ein «Job», sondern eine Leidenschaft. Diese Begeisterung spüren auch seine Kunden, die ihm seit Jahren die Treue halten.

**Text:** Patrick Stämpfli

**Bilder:** Marlies Beeler-Thurnheer

Michael Götte, Nationalrat SG (SVP)



# EY St.Gallen begleitet Unternehmen im Nachhaltigkeitswandel

Seit Jahrzehnten unterstützt das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen EY am Standort St.Gallen unterschiedliche Kundengruppen mit Dienstleistungen im Bereich Audit, Tax und Accounting. Aufgrund von regulatorischen Entwicklungen berät EY jedoch auch in neueren Themenfeldern wie Nachhaltigkeit umfassend. In St.Gallen wird dieser neue Themenbereich durch Kim Bischof (Audit Services) und Ramona Hinny (Sustainability Tax) verantwortet.

Iwan Zimmermann, Kim Bischof,  
Ramona Hinny und Markus Koch

Damit auch in Zukunft die kundennahe Betreuung in der Ostschweiz gewährleistet ist, hat EY in den Ausbau des Standortes St.Gallen investiert und konnte im Herbst 2024 den Mitarbeitenden das frisch umgebaute Büro präsentieren. Dieses bietet für beinahe 100 Mitarbeitende einen modernen und attraktiven Arbeitsplatz.

Mit Iwan Zimmermann als Leiter Wirtschaftsprüfung sowie Sitzleiter St.Gallen/Vaduz und Markus Koch, Leiter Steuern in St.Gallen/Vaduz, stehen zwei kompetente Ansprechpartner zur Verfügung, die zusammen mit ihrem Team von ca. 80 Mitarbeitenden gerne für die Anliegen ihrer Kundschaft zur Verfügung stehen und gemeinsam pragmatische Lösungen ausarbeiten.

**Welche Entwicklungen im Bereich Nachhaltigkeitsregulation beobachten Sie derzeit?**

**Ramona Hinny:** Nachdem sich international tätige Unternehmen mit BEPS 2.0, insbesondere Pillar 2 (globale Mindestbesteuerung), auseinandergesetzt haben, steigt der Regulierungsdruck nun beim Thema der Nachhaltigkeit, insbesondere seitens der EU. Die EU hat mindestens zehn neue und weitreichende Regulationen im Bereich Nachhaltigkeit erlassen, die in den nächsten drei Jahren umgesetzt werden müssen. Weitere Vorschläge sind bereits in Planung. Auch die Schweizer Politik erwägt, neue Regulationen im Bereich Nachhaltigkeit einzuführen, um mit der EU gleichzuziehen.

**Kim Bischof:** Die Auswirkungen auf Unternehmen variieren je nach Art der Regulation. Einfach gesagt, sind derzeit primär Unternehmen mit Absatz in der EU betroffen. Aber bei der Ermittlung des Geltungsbereichs stellen einige Gesetze auf Grössenkriterien ab, wie etwa Berichterstattungsvorschriften, während andere nur auf Transaktionen mit bestimmten Rohstoffen und Produkten abzielen. Ein Beispiel ist die EU-Entwaldungsverordnung (voraussichtlich in Kraft ab 2026), die sich auf abholzungsintensive Rohstoffe wie Schokolade, Palmöl, Soja, Kaffee etc. konzentriert. Des Weiteren spielen örtliche Gegebenheiten eine wichtige Rolle, da bestimmte Regulationen nur zur Anwendung gelangen, wenn die erwähnten Produkte auf dem EU-Markt zur Verfügung gestellt oder in die EU importiert werden. Auch Berichterstattungsvorschriften kommen grundsätzlich nur zur Anwendung, wenn die betroffene Gesellschaft in einem Land mit entsprechendem Reporting-Gesetz etabliert ist.

*«Eine Nachhaltigkeitsstrategie sichert Compliance und öffnet Türen zu ESG-bewussten Investoren.»*

**Wieso denken Sie, werden die Unternehmen gerade jetzt mit einer derartigen Welle an neuen Regulationen im Bereich Nachhaltigkeit konfrontiert?**

**Ramona Hinny:** Die Politik hat entschieden, dass bestimmte Probleme, wie die Folgen des Klimawandels, gelöst werden können, wenn Unternehmen zu nachhaltigerem Verhalten gezwungen werden. Diese Regulationen zielen insbesondere darauf ab, die Kreislaufwirtschaft zu fördern, die ökologischen und sozialen Standards in der Liefer- und Wertschöpfungskette zu erhöhen, Emissionspreise zu internalisieren und Transparenz für Investoren und Kunden zu schaffen. Dies soll unter anderem durch verbesserte Berichterstattung und die Bekämpfung von Greenwashing erreicht werden. Ob diese Ziele durch die Regulationen erreicht werden, wird sich künftig feststellen lassen.

**Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Einführung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsvorschriften in kleineren Unternehmen oder KMU?**

**Kim Bischof:** Wie ausgeführt, können bei gewissen Transaktionen (bspw. Export von Produkten mit Palmöl oder Schokolade in die EU) auch KMU betroffen sein. Die grösste Herausforderung liegt in der Kapazität und dem Aufbau des notwendigen Know-hows. Zudem betreten Unternehmen mit dem Nachhaltigkeitsreporting Neuland. Die Vorschriften sind oft unklar, und

es fehlen Erfahrungs- und Vergleichswerte, was die Umsetzung zusätzlich erschwert.

**Wie gehen Sie bei EY vor, um Unternehmen auf die anstehenden regulatorischen Änderungen vorzubereiten und zu begleiten?**

**Ramona Hinny:** Zunächst ermitteln wir, welche Regulationen überhaupt relevant sein könnten. Danach analysieren wir die Auswirkungen auf das jeweilige Unternehmen. Anschliessend erstellen wir einen Plan mit den notwendigen Schritten und Prozessanpassungen, um rechtzeitig Compliance zu erreichen und etwaige Sanktionen zu vermeiden. Unser Support reicht von der Risikoanalyse über die gemeinsame Ausarbeitung der Umsetzung von Vorschriften bis hin zur Testierung des Nachhaltigkeitsreports.

**Vor welchen Herausforderungen stehen Ihre Kunden bei der Umsetzung der neuen Nachhaltigkeitsvorschriften?**

**Ramona Hinny:** Neben den bereits erwähnten mangelnden Ressourcen sind es vorwiegend die Datenverfügbarkeit und -qualität, die Schwierigkeiten bereitet. Neue Datenpunkte müssen gesammelt werden, die oft nicht im Unternehmen selbst, sondern bei den Lieferanten vorhanden sind resp. sein sollten, was das Lieferantenmanagement in den Fokus rückt.

**Kim Bischof:** Eine weitere Herausforderung sind die neuen Anforderungen an die Visibilität der Lieferkette und die entsprechenden Verantwortlichkeiten. Bislang hatten die meisten Unternehmen ihren Blick nur auf den direkten Lieferanten gerichtet. Mit den neuen Regulationen, wie der Richtlinie über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit, haften Unternehmen zukünftig für die gesamte Kette ihrer Aktivitäten. Dies betrifft sowohl vorgelagerte Geschäftspartner als auch nachgelagerte Tätigkeiten wie Vertrieb oder Recycling. Ziel ist es dabei nicht, dass Unternehmen die ökologischen und sozialen Probleme aller Wertschöpfungsstufen eigenständig lösen, sondern dass diese Probleme durch erhöhte Transparenz sichtbar gemacht und so thematisiert werden. Es ist somit auch ein Reputations-Thema.

**Welche Chancen bieten sich Unternehmen, wenn sie Nachhaltigkeit proaktiv in ihre Geschäftsstrategie integrieren?**

**Kim Bischof:** Abgesehen von dem Vorteil, proaktiv auf neue Entwicklungen reagieren zu können und so etwaige Sanktionen zu vermeiden, zeigt eine transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht nur die Verantwortung des Unternehmens für eine nachhaltigere Welt, sondern öffnet auch Türen für neue Investoren, die bewusst ESG-freundliche Partnerschaften suchen.

**Ramona Hinny:** Weiter ist aufgrund der neuen, äusserst diversen Anforderungen an Datenpunkte und -qualität, welche oft für mehrere Nachhaltigkeitsregulationen relevant sind, sinnvoll, eine ganzheitliche Strategie zu verfolgen, um Überschneidungen und Kosten zu vermeiden. Die Integration in die bestehende IT-Landschaft ist dabei besonders wichtig, da oft eine grosse Menge an reportingpflichtigen Transaktionen zu bewältigen ist.

Langfristig reicht es jedoch nicht aus, Nachhaltigkeit nur in die Strategie aufzunehmen, ohne dass diese tatsächlich gelebt wird. Nachhaltigkeit sollte fester Bestandteil von Unternehmensprozessen werden, ähnlich wie das Qualitätsmanagement.



# Nachhaltige Mobilität vereint in Oberriet

Mit dem Bau des neuen Zentrums «park unique» setzt NeoVac ein starkes Zeichen für die Mobilität von morgen. Das auf 10'000 m<sup>2</sup> geplante Dienstleistungszentrum wird eine einzigartige Kombination aus historischer Fahrzeugpflege und moderner Elektromobilität bieten. Der feierliche Spatenstich fand am 13. November 2024 statt.





Die Architekten Marco Cristuzzi und Martin Banzer, die geschäftsführenden Mitglieder der NeoVac-Besitzerfamilien (Chris, Rudolf, Patrik Lanter, Roman, Marc, Ralph Stadler) sowie der künftige Parkverwalter Remo Friberg beim Spatenstich.

Am Ortsausgang von Oberriet entsteht derzeit ein zukunftsweisendes Projekt der NeoVac Gruppe. Mit einer Investition von rund 30 Millionen Franken realisiert das Unternehmen ein Dienstleistungszentrum, das klassische und moderne Mobilität unter einem Dach vereint. «Dieses Projekt ist eine Kombination aus unserer Expertise in Energieeffizienz und unserer Leidenschaft für Fahrzeuge», erklärt CEO Patrik Lanter.

*«Wir möchten hier keinen Museumsbetrieb, sondern ein lebendiges Zentrum schaffen.»*

#### **Mobilität und Innovation vereint**

Das Herzstück von «park unique» sind über 200 Einstellplätze, die sowohl für Liebhaber historischer Fahrzeuge als auch für Elektroautos ausgelegt sind. Dazu gehören eine Werkstatt für Oldtimer, eine Autokosmetik sowie eine moderne Waschanlage. «Wir möchten hier keinen Museumsbetrieb, sondern ein lebendiges Zentrum schaffen, das sich nach den Bedürfnissen der Mieter richtet», so Lanter.

Die Nachfrage nach solchen spezialisierten Stellplätzen wächst kontinuierlich, insbesondere bei Sammlern. «Wir nehmen uns Zeit, langfristig gute Beziehungen zu unseren Kunden aufzubauen», betont Lanter. Das Zentrum wird schrittweise in Betrieb genommen, um flexibel auf die Bedürfnisse der Nutzer eingehen zu können.

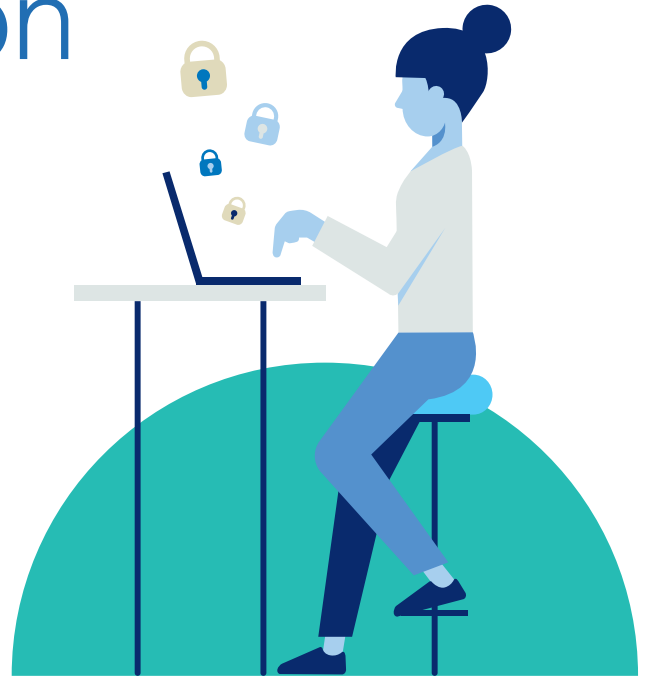


# Simulationen von Cyberattacken

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

Cyberattacken haben in der Schweiz enorm zugenommen. Dem Nationalen Zentrum für Cybersicherheit (heute Bundesamt für Cybersicherheit) wurden 2023 knapp 50'000 Fälle gemeldet – ein Plus von 30 Prozent gegenüber dem Vorjahr! Hacker manipulieren Mitarbeitende, damit diese auf schädliche Inhalte einer Phishing-E-Mail klicken, oder sie versuchen, das Passwort zu knacken, wenn Mitarbeitende sich durch Fernzugriff ins Firmensystem einloggen. «Das grösste Risiko für die Cybersicherheit eines Unternehmens sind immer noch die Benutzerinnen und Benutzer», sagt Christian Zanvit, Head Cyber Underwriting bei Zurich Schweiz. Neben technischen Sicherheitsmassnahmen wie einem aktuell gehaltenen System, Malwareschutz und einem funktionierendem Back-up-Konzept ist es deshalb enorm wichtig, auch die Mitarbeitenden zu sensibilisieren.

Zurich Schweiz setzt hier an und bietet zusätzlich zur Cyberversicherung für KMU ein kostenloses Präventions-training an, das in Zusammenarbeit mit dem deutschen Cybersicherheitsspezialisten SoSafe entwickelt wurde. «Damit unsere Firmenkunden optimal davon profitieren können, haben wir eine Umfrage durchgeführt, um das Präventionsangebot anzupassen», so Eve Platzer. Sie zählt zum Zurich-Team, welches das Cyberversicherungskonzept für Firmen entwickelt hat. Bei der Umfrage zeigte sich, dass insbesondere das Thema «Phishing» einen hohen Stellenwert hat.



## Phishing-Simulationen

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

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

## Persönlich beraten und bestens geschützt

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

**Zurich, Generalagentur**  
**Alois Moser**  
Kürsteinerstrasse 2  
9015 St. Gallen  
[www.zurich.ch/moser](http://www.zurich.ch/moser)

**Simon Schablon**  
Firmenkundenberater  
Tel. +41 78 663 45 74  
[simon.schablon@zurich.ch](mailto:simon.schablon@zurich.ch)



### Nachhaltigkeit im Fokus

Ein zentrales Anliegen von NeoVac ist die Energieeffizienz. Das Gebäude wird im Minergie-A-Standard errichtet und durch einen grossen Solarpark weitgehend mit eigener Energie versorgt. «Unser Ziel ist es, so nah wie möglich an eine energieautarke Lösung heranzukommen», erklärt Lanter. Die «NeoVac Energy Base» wird zudem als Leistungsschau der neuesten Technologien dienen, die das Unternehmen entwickelt hat.

Neben dem Fokus auf Fahrzeugdienstleistungen bietet «park unique» auch Raum für Veranstaltungen. Ein Bistro sowie eine Bar im Attikageschoss sollen als Treffpunkt für Seminare, Meetings und Kundenevents dienen. «Wir schaffen hier einen Ort, der nicht nur unsere Technologien präsentiert, sondern auch den Austausch fördert», sagt Lanter.

*«Unser Ziel ist es, so nah wie möglich an eine energieautarke Lösung heranzukommen.»*

### Impulse für die Region

Das Projekt wird vollständig ohne Fremdkapital finanziert, was die Stärke und Unabhängigkeit von NeoVac unterstreicht. «Wir sind stolz darauf, diese Investition aus eigener Kraft stemmen zu können», so Lanter. Zudem entstehen neue Arbeitsplätze in den Bereichen Fahrzeugpflege, Eventmanagement und Gastronomie. Lanter rechnet mit einem Team von rund zehn bis zwölf Mitarbeitern.

Die Eröffnung des Zentrums ist für August 2026 geplant. Bis dahin wird intensiv daran gearbeitet, das Bauvorhaben gemäss höchsten Nachhaltigkeitsstandards zu realisieren. «Wir möchten mit diesem Projekt zeigen, wie Mobilität und Nachhaltigkeit Hand in Hand gehen können», fasst Lanter abschliessend zusammen.

Architekt Marco Cristuzzi

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

## Team Peking oder Team Washington?

**Für uns als grenzüberschreitend tätige Bank sind die Verhandlungen zwischen der Schweiz und der EU, die sich in der Schlussphase befinden, von übergeordneter Bedeutung. Daher haben wir uns diesem Thema bereits im Vorjahr angenommen und von der ehemaligen Bundesrätin Doris Leuthard eine umfassende Auslegung erhalten.**



In diesem Jahr haben wir an unserer jährlichen Kundenveranstaltung im Pfalz Keller in St. Gallen Thomas Straubhaar eingeladen: einen Ökonomen, der an der Universität Hamburg als Professor für Internationale Wirtschaftsbeziehungen lehrte und forschte. Er ist gebürtiger Schweizer und promovierte sowie habilitierte an der Universität Bern. Er schreibt regelmässig in der Zeitung «Finanz und Wirtschaft», insbesondere zu internationaler Wirtschaftspolitik im historischen Kontext. Bei aller Rationalität war Straubhaar anzumerken, dass ihn die Thematik als Schweizer auch persönlich bewegt. Er ordnete die Verhandlungen gleich in den grössten Rahmen der erfolgten US-Wahlen und der kommenden Trump-Administration ein. Als Resümee lassen sich drei wesentliche Aussagen festhalten:

1. Gemäss KOF-Index 2023 ist die Schweiz das am stärksten globalisierte Land der Welt. Das bedeutet, dass wir «Auslandsbeziehungen managen» können und uns nicht vor Überfremdung fürchten sollten.
2. Donald Trump wird alles ignorieren bzw. bekämpfen, was ihm keinen Mehrwert liefert. Die Welt wird sich alternativlos in zwei Teams teilen: «Team Washington oder Team Peking».
3. Die Schweiz kann und darf sich nicht von der Europäischen Union isolieren – sie ist zu klein aus globaler Sicht, muss sich aber gegenüber der EU auch nicht verstecken, da sie auf ihre vier «I» setzen kann:
  - a) Individualität
  - b) Internationalität
  - c) Innovation und
  - d) Investition

Wir sind auf dem Weg von einer multilateralen zu einer multipolaren Welt. Der Schweiz muss jedoch nicht bange sein, wenn sie ihre vier «I» bewahrt und weiter ausbaut.

Walter Ernst, Leiter Niederlassung St. Gallen  
Regionaldirektor Schweiz, Hypo Voralberg



Die Strafanstalt Gmünden in Appenzell Ausserrhoden setzt auf einen offenen Vollzug, um Insassen die bestmögliche Wiedereingliederung in die Gesellschaft zu ermöglichen. Urs Schindler, seit 2023 Leiter der Anstalt, erläutert, wie durch gezielte Förderung von Selbstverantwortung und Struktur im Alltag die Chancen auf ein deliktfreies Leben nach der Haft gesteigert werden.

## Sicherheit ohne Mauern

Der offene Vollzug in Gmünden verfolgt das Ziel, Insassen auf ein Leben in Freiheit vorzubereiten. «Wir fördern die Reintegration der Insassen, indem geschultes Fachpersonal sie bei der beruflichen und sozialen Eingliederung begleitet», betont Schindler. Besonders wichtig ist dabei die Förderung der Selbstverantwortung: Die Insassen erhalten mehr Freiheiten und müssen gleichzeitig mehr Verantwortung für ihr Handeln übernehmen. Ein strukturierter Tagesablauf, gepaart mit festen Arbeitszeiten und Bildungsangeboten, schafft dabei die nötige Stabilität. Die Insassen arbeiten in Bereichen wie der Schreinerei, Metallwerkstatt oder Küche, um ihre Fähigkeiten zu erweitern.

### Resozialisierung durch Arbeit und Verantwortung

In Gmünden sind Insassen gesetzlich zur Arbeit verpflichtet. Schindler erklärt: «Die Arbeitsleistungen werden regelmässig bewertet und beeinflussen direkt das Arbeitsentgelt.» Mit dem verdienten Geld können die Insassen persönliche Ausgaben wie Telefonate oder Einkäufe im Anstaltskiosk tätigen. Ein Teil des Lohns wird jedoch für die Zeit nach der Entlassung gespart – als Startkapital für ein eigenständiges Leben.

*«Wir fördern die Reintegration der Insassen durch geschultes Fachpersonal.»*

### Einbindung in regionale Netzwerke

Die Strafanstalt bietet vielfältige Arbeitsbereiche, um möglichst vielen Interessen und Fähigkeiten gerecht zu werden. Unter anderem werden Aufträge von externen Firmen bearbeitet; eigene Produkte werden über den Webshop strafarbeit.ch vertrieben. Dies eröffnet den Insassen die Möglichkeit, praxisnahe Erfahrungen zu sammeln und ihre Fertigkeiten weiterzuentwickeln. Zusätzlich können sie im Schulprogramm «Bildung im Strafvollzug» (BiSt) ihre Bildung verbessern und so ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen.

Gmünden gehört dem Ostschweizerischen Strafvollzugskonkordat an und profitiert von einer engen Zusammenarbeit mit den Kantonen Zürich, Glarus, St.Gallen und weiteren Partnern. Regelmässige Fachaustausche tragen zur kontinuierlichen Optimierung der Abläufe bei. «Die Zusammenarbeit mit den einweisenden Behörden ist hervorragend», bestätigt Schindler. Dies sichert eine hohe Belegungsrate und stärkt das Vertrauen in die Institution.

*«Die Zusammenarbeit mit den einweisenden Behörden ist hervorragend.»*

### Auch auf die Bedürfnisse der Insassen eingehen

Ein besonderer Aspekt des offenen Vollzugs in Gmünden ist der Verzicht auf hohe Mauern und Zäune. Dennoch wird die Sicherheit ernst genommen: «Die Insassen bewegen sich auf



dem Areal selbstständig, aber unter Beobachtung», so Schindler. Das Prinzip der dynamischen Sicherheit bedeutet, dass die Mitarbeiter nicht nur überwachen, sondern aktiv das Gespräch suchen und auch mal gemeinsam Freizeitaktivitäten wie Tischfussball unternehmen. «Der Freiheitsentzug ist ein schwerer Eingriff. Umso wichtiger ist es, auf die Bedürfnisse der Insassen in einem gesunden Mass einzugehen», betont Schindler.

Die Insassen haben einen geregelten Tagesablauf. Der Arbeitstag beginnt um 6 Uhr mit dem Aufschluss und endet um 16.40 Uhr. Nach Feierabend steht ihnen Freizeit zur Verfügung, die sie im Fitnessraum, beim Gesellschaftsspiel oder beim Fernsehen verbringen können. Auch die sozialen Kontakte werden gepflegt: Alle 14 Tage dürfen Angehörige nach vorheriger Anmeldung und Sicherheitsprüfung zu Besuch kommen. Zudem sind Urlaube und Ausgänge für berechtigte Insassen möglich.

*«Der Freiheitsentzug ist ein schwerer Eingriff. Wir müssen auf die Bedürfnisse eingehen.»*

### Zukunftsaussichten und Entwicklungen

Der Kanton Appenzell Ausserrhoden plant derzeit einen Neubau für die Gefängnisse Gmünden sowie das Strassenverkehrsamt und die Verkehrspolizei. Schindler sieht hierin eine wichtige Chance, die Institution weiterzuentwickeln und den offenen Strafvollzug zu optimieren. Ein besonderer Fokus liegt auf der Zusammenarbeit mit regionalen Unternehmen, um Insassen auch nach ihrer Entlassung berufliche Perspektiven zu bieten.

«Unsere Aufgabe ist es, die Insassen so gut wie möglich auf ein deliktfreies Leben in der Gesellschaft vorzubereiten», fasst Schindler zusammen. Durch gezielte Förderung, eine enge Betreuung und das Prinzip der Normalität wird dieser Anspruch in Gmünden konsequent verfolgt.

**Text:** Patrick Stämpfli

**Bilder:** Marlies Beeler-Thurnheer



# «Es sind Emotionen, die zählen»





Stefan Glaus, Geschäftsführer Bike44

**Bike44 lebt die Leidenschaft fürs Velofahren – das merkt man sofort, wenn man das Geschäft im Westen der Stadt St.Gallen betritt. Hier dreht sich alles um eine persönliche Beratung, die Kunden begeistert. Stefan Glaus, Mitgründer und Geschäftsführer, erzählt, wie das Unternehmen aus einer Idee unter Freunden entstand und welche Philosophie dahintersteht.**

Bereits vor über 20 Jahren begann die Idee von Bike44 zu keimen. Doch erst 2021 wurde diese Vision zur Realität. «Meine Gründungspartner und ich haben damals im Ausgang Ideen auf Papier gebracht, die alle mit einem eigenen Geschäft zu tun hatten», erinnert sich Glaus. Der Antrieb war klar: Menschen die Freude am Velofahren näherzubringen und eine Beratung zu bieten, die auf Augenhöhe und mit echtem Interesse an den Kunden erfolgt. Diese Art der Betreuung sei genau das, was in der Region gefehlt habe.

*«In der Schweiz ist der stationäre Handel nach wie vor unverzichtbar.»*

#### **Fokus auf individuelle Beratung**

Bei Bike44 ist der Kunde nicht einfach nur Käufer – hier geht es um ein Erlebnis. «In der Schweiz ist der stationäre Handel nach wie vor unverzichtbar. Die Kunden wollen das Velo sehen, anfassen und gleich ausprobieren», erklärt Glaus. Ein Besuch im Laden beginnt oft mit einem guten Kaffee und dem Zuhören. «Es sind die Emotionen, die zählen», betont Glaus. Es geht darum, die ideale Lösung zu finden, und zwar für jeden, der die Freude am Radfahren teilt – vom Anfänger bis zum passionierten Velofahrer. Das Ziel: lang anhaltende Zufriedenheit, weit über den Kauf hinaus.

Das Sortiment von Bike44 umfasst nicht nur hochwertige Velos und Zubehör, sondern auch umfassende Serviceleistungen. Besonders E-Bikes erleben einen regelrechten Boom. «Die Mobilität verändert sich rapide, und das E-Bike spielt dabei eine Schlüsselrolle», so Glaus. Gerade in urbanen Gebieten ersetzt das E-Bike zunehmend das Auto als umweltfreundliche Alternative.





### **Der E-Bike-Trend und der Blick in die Zukunft**

Der Markt für E-Bikes wächst rasant, und Bike44 hat diesen Trend frühzeitig erkannt. «Das Light E-Bike gewinnt immer mehr an Bedeutung», betont Glaus. Akkus und Motoren werden immer effizienter und leichter, was auch die Nachfrage nach leistungsstarken, aber leichteren Modellen steigert. Doch für Glaus ist klar: Es geht nicht nur um den Trend, sondern um das nachhaltige Begleiten der Kunden durch diese Veränderungen. Trotz technischer Entwicklungen bleibt die Begeisterung fürs Radfahren das Herz von Bike44. Für Glaus ist das Velo ein wichtiger Teil seines Lebens: «Es gibt mir Freiheit, sei es beim täglichen Pendeln oder bei Touren mit Familie und Freunden.»

*«Unsere Mechaniker bringen nicht nur Erfahrung, sondern auch Herzblut mit.»*

### **Die Werkstatt – das Herzstück von Bike44**

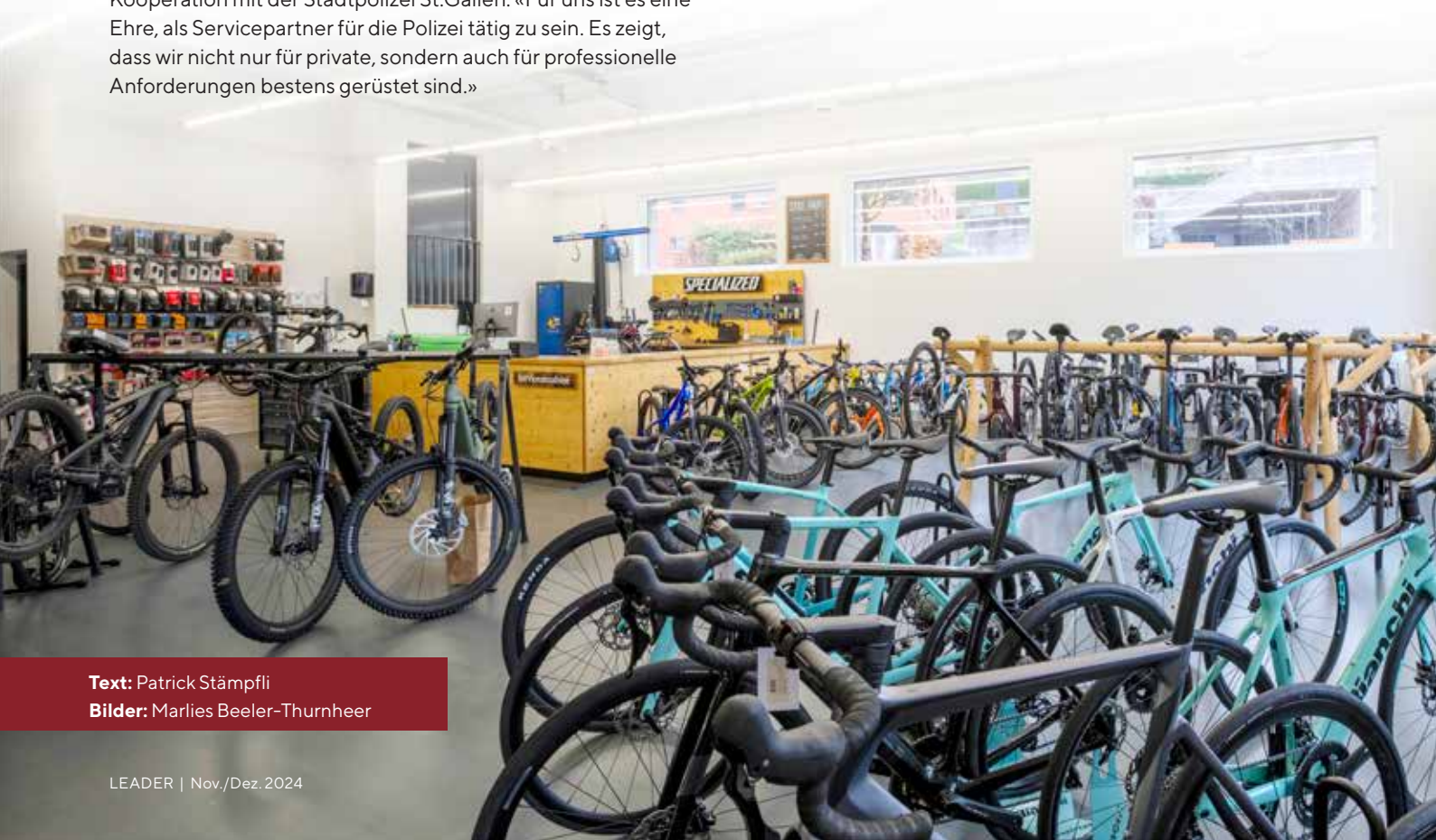
Ein bedeutender Erfolgsfaktor ist die hauseigene Werkstatt. «Unsere Mechaniker bringen nicht nur Erfahrung, sondern auch Herzblut mit», erklärt Glaus. Die Anforderungen an moderne Velos und E-Bikes sind in den vergangenen Jahren enorm gestiegen. Das Team bei Bike44 ist stets am Puls der Zeit und setzt auf pragmatische Lösungen. «Ein Kunde will wissen, warum ein Service plötzlich 600 statt 90 Franken kostet», erläutert Glaus. Transparenz und eine gründliche Erklärung sind daher essenziell.

Neben klassischen Wartungsarbeiten werden auch spezialisierte Services wie Fahrwerksanpassungen und individuelle Umbauten angeboten. Besonders stolz ist Glaus auf die Kooperation mit der Stadtpolizei St.Gallen: «Für uns ist es eine Ehre, als Servicepartner für die Polizei tätig zu sein. Es zeigt, dass wir nicht nur für private, sondern auch für professionelle Anforderungen bestens gerüstet sind.»

### **Zusammenhalt als Erfolgsrezept**

Das Team von Bike44 lebt die Leidenschaft fürs Velo – und das merkt man. «Wie im Teamsport sind wir als Gruppe stärker», sagt Glaus. Diese Philosophie prägt den Umgang mit den Kunden ebenso wie die Zusammenarbeit im Unternehmen. Denn für Bike44 geht es letztlich immer darum, die Freude am Radfahren zu teilen und ein Lächeln auf die Gesichter der Menschen zu zaubern.

Glaus' Motto «Geht nicht, gibt's nicht!» zieht sich durch alle Bereiche des Geschäfts. Mit dieser Einstellung und einer grossen Portion Begeisterung gelingt es Bike44, auch in einem hart umkämpften Markt erfolgreich zu bestehen.



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



Maurice Weber:

## Mut zur Veränderung.

# Vier Unternehmen, ein Ziel

«Unsere Branche steht nicht still – und wir auch nicht»: Mit diesen Worten bringt Maurice Weber, Gründer und Verwaltungsratspräsident der Weber Gruppe, den Geist des Jahres 2024 auf den Punkt. Ein Jahr, in dem das Unternehmen einen strategischen Frühjahrsputz wagte. Neue Strukturen, frische Führungspersönlichkeiten mit Fokus auf eine neue Strategie. Denn in einer Welt, die sich schneller dreht als je zuvor, braucht die Gruppe Beweglichkeit und klare Fokussierung.

Die Weber Gruppe hat ihre Wurzeln im Wilden Osten. In der Stadt Wil wagte das Unternehmen 2001 mit einem kleinen Team seine ersten Schritte in der Industriepanung und Logistik. Das Herzstück der Gruppe ist die W+P Weber und Partner AG mit mittlerweile fünf Standorten in der Schweiz. Geschäftsführerin Manuela Koller lenkt das Unternehmen mit einem zielorientierten und frischen Fokus. Per 1. November 2024 wurde diese AG neu strukturiert und ausgerichtet. Die Basis dafür ist die neue Strategie, welche die Geschäftsleitung der gesamten Gruppe vorher im 2024 entwickelte.

*«Was vor 23 Jahren begann, hat sich längst weit über die Landesgrenzen einen Namen gemacht.»*

### Effizient und attraktiv für Talente

Ein zentrales Element für Manuela Koller war die Zusammenführung der Einheiten Planung/Architektur und das Projektmanagement. «Wir müssen agiler und effizienter werden», betont sie. Keine Floskel, sondern ein gelebtes Prinzip. Mit kürzeren Entscheidungswegen und schlankeren Prozessen stellt sich das Team den steigenden Anforderungen der Kundinnen und Kunden. Doch Effizienz allein genügt nicht: Der zunehmende Fachkräftemangel macht es umso wichtiger, dass die Weber Gruppe auch ein attraktiver Ort für Mitarbeitende ist. Solche,

welche die Zukunft aktiv gestalten wollen – auch international. Denn was vor 23 Jahren begann, hat sich längst weit über die Landesgrenzen einen Namen gemacht. Die Verbindung zwischen Tradition und Innovation trägt Manuel Strauch nach Europa hinaus – er führt von Friedrichshafen aus die W+P Weber und Partner GmbH und erschliesst neue Märkte mit globalen Perspektiven.

### Immobilienwachstum und Innovationskraft

Im Oktober 2022 wurde schliesslich die Tochterfirma W+P Immobilien AG gegründet. Der heutige Geschäftsführer Christian Senn passt gut zur Kultur der Gruppe. «Christian hat das richtige Mass an Erfahrung, Mut zur Veränderung und Innovation», lobt Maurice Weber. Senn hat sich zum Ziel gesetzt, das Immobilienportfolio der Gruppe nicht nur zu verwalten, sondern strategisch auszubauen – eine stabile Säule für die Zukunft.

Das vierte Tochterunternehmen der Weber-Gruppe rundet die Gruppenstruktur ab; Die W+P Beteiligungen AG sorgt mit gezielten Investments in die Start-ups für frischen Wind. «Innovation ist der Schlüssel zum Erfolg», betont Maurice Weber. «Wir wollen nicht nur beobachten, sondern den Markt aktiv mitgestalten.»

### Ein Bekenntnis zur Zukunft

Das Jahr 2024 steht sinnbildlich für die Philosophie der Weber Gruppe: Veränderung und Wachstum sind ständige Begleiter. Die neue Struktur ist ein klares Bekenntnis zur Zukunft. Vier Unternehmen vereint unter einem Dach, die gemeinsam flexibler, innovativer und attraktiver agieren.



# «Pragmatismus ist wichtiger als Ideologie»

Die Cicor-Gruppe aus Bronschhofen verlagert die Dünnschicht-Produktion von Ulm in Deutschland nach Wangs. Damit wird eines von insgesamt fünf Werken im «grossen Kanton» geschlossen. Woher kommt der Standortwechsel und was für Veränderungen bringt er mit sich? CEO Alexander Hagemann kennt die Antworten und hat für den LEADER extra seine Thailand-Reise unterbrochen.

Lange Zeit war es so, dass Schweizer Firmen ihre Produktionen in das nahe Ausland verlagern. Die wirtschaftliche Attraktivität war verlockend. Derzeit ist jedoch ein gegensätzlicher Trend zu beobachten. Viele Unternehmen verlagern ihre Standorte ganz oder zumindest teilweise wieder in die Schweiz. Weg vom grossen Kanton und zurück in den Wirtschaftsstandort Ostschweiz ist die Devise.

Auch die Cicor AG mit Sitz im st.gallischen Bronschhofen zieht ihre Dünnschichtproduktion aus dem deutschen Ulm wieder ab und legt sie in der Ostschweiz in Wangs zusammen. Die anderen vier deutschen Standorte mit insgesamt rund 400 Mitarbeitern bleiben erhalten. Wie kommt dieser Gedankenwechsel? CEO Alexander Hagemann kennt die Antworten.

## Hohe Investitionen in der Schweiz bündeln

«Cicor ist der europäische Marktführer für High-end-Substrate, die mit der sogenannten Dünnschichttechnologie hergestellt werden», erklärt er. Diese Technologie spiele unter anderem für Anwendungen in der Medizintechnik eine grosse Rolle und sei wortwörtlich «matchentscheidend», um die Worte von Hagemann zu benutzen.

«Man denke beispielsweise an Implantate zur Neurostimulation oder an Geräte für hochauflösende Bildgebung. Hierfür sind hohe Investitionen erforderlich, die wir zukünftig in der Schweiz bündeln.» So begründet Hagemann den Standortwechsel, betont aber gleichzeitig, dass «die Herausforderungen, die diesen Schritt notwendig gemacht haben, ausschliesslich betrieblicher

Alexander Hagemann:

## Warnung vor übereilten Schlüssen.



Cicor ist europäischer Marktführer für High-end-Substrate, die mit Dünnschichttechnologie hergestellt werden.

und strategischer Natur sind. Sie hingen nicht vom Standort ab.» Durch die Zusammenlegung werde des Weiteren auch die Flexibilität gesteigert und durch die besser integrierten Abläufe könne den Kunden eine nochmals gesteigerte Lieferzuverlässigkeit geboten werden.

Da die Cicor ein Hightech-Unternehmen ist, haben politische Effizienz, Energiepreise und Regulatorien keinen Einfluss auf die Entscheidung zum Umzug gehabt. Der Energieeinsatz sei niedrig und es habe auch keine Probleme mit dem Einhalten der Regulatorien gegeben. «Wir betreiben auch in Zukunft vier Betriebsstätten in Deutschland mit über 400 Mitarbeitern und sind sehr zufrieden mit der Performance und dem Wachstum dieser Standorte», klärt Hagemann weiter auf.

#### Von der Schweiz in die Welt

Dies wirft aber die Frage auf, warum dann überhaupt gewechselt wurde; schliesslich scheint am bestehenden Standort ja alles bestens zu funktionieren? «Nun, die Ostschweiz verfügt über wahre Hidden Champions, die mit Fleiss und Erfindergeist über viele Jahrzehnte ihre Stärke im Weltmarkt aufgebaut haben. Das prägt die Kultur und fördert auch den Erfolg von Cicor.» Auch der Flughafen und damit das Tor zur Welt sowie zur weltweit drittgrössten Volkswirtschaft schaffen Absatzmärkte, von denen

die hiesigen Unternehmen profitieren. «Das waren Gründe, die für einen Standortwechsel gesprochen haben.»

Die Cicor ist mit diesem Gedanken beileibe nicht allein. Ein Blick in den LEADER und andere renommierte Branchenblätter zeichnet ein klares Bild: Die Unternehmen wollen vom Ausland zurück in die Schweiz.

### «Hidden Champions prägen den Erfolg von Cicor.»

#### Ostschweiz präsentiert sich im besten Licht

Diese Aufbruchstimmung ist aber kein Grund zur Sorge – und auch wenn es in Deutschland derzeit gerade drunter und drüber geht (man denke an den Bruch der Ampel-Regierung und die Entlassung von Finanzminister Christian Lindner), solle man als Unternehmer keine voreiligen Schlüsse ziehen. «Lassen Sie sich als Unternehmer von der schlechten Stimmung nicht herunterziehen. Deutschland ist und bleibt einer der führenden Produktionsstandorte und ich warne vor übereilten Schlüssen.»

Und dennoch kann sich kaum jemand der Strahlkraft der Ostschweiz erwehren; unser Wirtschaftsstandort präsentiert sich wie ein frisch poliertes Auto. Das kommt nicht von ungefähr. «Die Schweiz hat in den vergangenen Jahrzehnten fast alles richtig gemacht. Wir haben exzellente Bildungseinrichtungen und Infrastruktur, eine effiziente Verwaltung und eine gute Sozialpartnerschaft.»





Andere Volkswirtschaften können dies nicht bieten – daher sei die Schweiz mit dem Wirtschaftsstandort Ostschweiz sehr attraktiv. «Bei uns zählt Pragmatismus mehr als die Ideologie – und die Kraft des Einzelnen mehr als die staatliche Führung. Dennoch sollten wir uns fragen, ob wir nicht dabei sind, diese über eine lange Zeit aufgebauten Vorteile wieder zu verspielen.»

#### **Wirtschaft in Deutschland unter Druck**

Macht der grosse Kanton also etwas falsch, dass immer wieder Unternehmen ganz oder teilweise wegziehen? «Ich halte nichts davon, den Standort Deutschland schlechtzureden», findet Hagemann klare Worte. «Es stimmt, dass die wirtschaftliche Lage in Deutschland derzeit sehr angespannt ist – stärker als in anderen Volkswirtschaften.» Die Folge davon seien hohe Strompreise, Rückstände in der Digitalisierung und eine vollkommen überbordende Bürokratie. «Richtig ist aber auch, dass der Mittelstand in Deutschland trotz der Herausforderungen resilient und Deutschland ein Standort exzellenter Forschungseinrichtungen und Start-ups sowie Deep-Tech-Unternehmen ist.»

*«Die Schweiz hat fast alles richtig gemacht.»*

Die Schweiz gilt gemeinhin als ein Magnet für Technologieunternehmen und Spitzenforschung. Davon profitieren Hightech-Start-ups ebenso wie Grosskonzerne. «Ich stelle jedoch auch die Frage, inwieweit die vielen KMU in der Schweiz davon profitieren, ob man nicht mehr tun könnte, um auch dem Mittelstand die Türen zur Forschungs- und Entwicklungszusammen-

arbeit noch weiter zu öffnen.» Hagemann spricht dabei aus Erfahrung; kann die Cicor doch ein beachtliches Portfolio an Hightech-Standorten aufweisen. «Wir betreiben wichtige Hightech-Standorte in der Schweiz. Konkret in Boudry NE, Bronschhofen SG und Wangs SG. Diese sind auch Schwerpunkte unserer Investitionstätigkeit mit einer Investitionsquote von 6,3 Prozent des Umsatzes im laufenden Jahr.»

*«Herausforderungen waren ausschliesslich betrieblicher und strategischer Natur.»*

#### **Umzug bringt grosse Veränderungen**

Jetzt steht als Nächstes der Umzug ins Haus an. Betroffen davon sind rund 30 Mitarbeiter. Deren Arbeitsverhältnisse werden per 30.06.2025 beendet. Sie alle bekommen die Möglichkeit, an den neuen Standort in Wangs zu wechseln. In Einzelfällen wird auch eine Tätigkeit im Vertrieb in Ulm angeboten. Die Restrukturierung wird die Cicor mit einem sechsstelligen Betrag belasten. Man erhofft sich damit eine deutliche Ergebnisverbesserung des Geschäftsbereiches. «Die Guidance 2024 und die Mittelfristziele werden durch diese Massnahmen aber nicht beeinflusst.» Hagemann ist optimistisch: «Wir haben sämtliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Verlagerung geschaffen. Mit einem soliden Projektmanagement wird das gut kommen.»

# Drucken 4.0 – effizienter, nachhaltiger und hochwertiger



Der Druck sei tot, wird oft behauptet. Wir widersprechen und sprechen von «Drucken 4.0». In Anlehnung an «Industrie 4.0» stehen bei uns intelligente Vernetzung und durchgehende Qualität im Fokus. Die Unterschiede zwischen Offset- und Digitaldruck gehören der Vergangenheit an. Offsetdruck bietet bisher höchste Qualität, rentiert sich aber nur bei grossen Auflagen. Digitaldruck punktet mit Geschwindigkeit und Kostenvorteilen, doch die Qualität liess oft zu wünschen übrig. Dank «Drucken 4.0» kombinieren wir das Beste aus beiden Welten und setzen neue Massstäbe.

## Ein neuer Qualitätsstandard

Seit April 2024 arbeiten wir mit einer revolutionären Digitaldruckmaschine auf Basis der Inkjet-Technologie. Egal, ob Einzelstücke, Klein- oder Grossauflagen – jedes Druckprodukt wird bei uns mit konstant hoher Qualität produziert. Intelligente Software entscheidet, welches Verfahren wirtschaftlich am besten geeignet ist, und sorgt für durchgängig optimierte Prozesse. Damit schaffen wir Effizienz und Qualität, wie es sie im Appenzellerland bisher nicht gab.

## Nachhaltigkeit als Prinzip

Ressourcenschonung ist für uns essenziell, da Druckprozesse vor allem Papier, Strom und Farbe benötigen. Im Offsetdruck fallen durch das Einrichten 200 bis 300 Papierbogen Makulatur an. Unsere Digitaldruckverfahren benötigen hingegen nur wenige Bogen und arbeiten mit wasserlöslicher, recycelbarer Tinte. Diese lässt sich im Recyclingprozess problemlos entfernen, im Gegensatz zu Tonern, die oft Rückstände hinterlassen. Unsere Lösung ist umweltfreundlich und gesundheitsverträglich – ein Fortschritt für nachhaltiges Drucken.

## Höchste Leistung und Effizienz

Unsere neue Digitaldruckmaschine erreicht mit 320 A4-Seiten pro Minute eine Geschwindigkeit, die der des Offsetdrucks entspricht. Damit können auch grössere Auflagen schnell, ressourcenschonend und in gleichbleibend hoher Qualität produziert werden. Durch diese Leistungsfähigkeit bieten wir die besten Preise – ohne Kompromisse bei der Erscheinung Ihres Produkts.

Überzeugen Sie sich von unserer Qualität mit einem kostenlosen Musterdruck. Schicken Sie Ihre Daten mit Ihrem Papierwunsch an Fabian Dörig ([fabian.doerig@adag.ch](mailto:fabian.doerig@adag.ch)) – wir freuen uns auf Ihre Anfrage!





# Resiliente Supply Chain: ganzheitlicher Ansatz für nachhaltigen Erfolg

Eine resiliente Supply Chain ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor in einer zunehmend volatilen und unsicheren Welt. Unternehmen müssen daher ihre Sichtweise erweitern und alle Elemente ihrer Wertschöpfungskette in das Risikomanagement integrieren. Ein ganzheitlicher Ansatz, der die Beschaffung, kritische Ressourcen und die Absatzseite einbezieht, ist entscheidend, um aktuelle Herausforderungen erfolgreich zu meistern.



Simon Künzler, Geschäftsführer Kessler Consulting AG.

Das Thema Supply Chain wird oft nur aus Beschaffungssicht betrachtet. Dies wird der unternehmerischen Realität jedoch nicht gerecht. Um eine möglichst grosse Widerstandsfähigkeit zu erreichen, muss das Supply Chain Risk Management umfassend und ganzheitlich angegangen werden – unabhängig von der Unternehmensgrösse. Denn die Verletzbarkeit der Supply Chain hat enorm zugenommen. Die beschaffungszentrierte Sichtweise muss um die eigenen (kritischen) Ressourcen sowie die Absatzseite erweitert werden. Ein Fokus auf die Werteflüsse im Sinne der Value Chain drängt sich auf.

Das Jahr 2024 lieferte eindrucksvolle Beispiele für Betriebsunterbrüche aufgrund klimabedingter Ereignisse im In- und Ausland. Naturkatastrophen wie Starkregen oder Brandereignisse treffen eigene Produktionsstätten und solche von Lieferanten oder Kunden. Diese operativen Risiken sind zwar versicherbar. Die Versicherbarkeit wird jedoch je nach Risikoexponierung der Standorte immer mehr zur Herausforderung. Damit rückt aus strategischer Sicht die Standortfrage in den Vordergrund.

Um das nachhaltige Weiterbestehen des Unternehmens zu gewährleisten, muss dieses die kritischen Abhängigkeiten von Lieferanten wie Single Sources oder Abnehmer mit grossem Umsatzanteil kennen. Es genügt nicht, nur die «Tier 1»-Lieferanten im Blick zu haben. Es ist entscheidend, die Lieferkette und deren Werteflüsse möglichst vollumfänglich zu kennen. KI-basierte Tools unterstützen bei der schwierigen Aufgabe, die globalen Abhängigkeiten in der Lieferkette zu eruieren und davon ausgehend die Basis für Mitigationsmassnahmen zu schaffen. Neben Sachrisiken sind Unternehmen noch ganz anderen Risiken entlang ihrer Supply Chain ausgesetzt. Das Compliance-Risiko gewinnt zunehmend an Bedeutung, also das Risiko von Verstössen gegen Gesetze und Bestimmungen. Die Anforderungen an Transparenz und Nachhaltigkeit steigen. Je nach Land, in dem Geschäfte getätigt werden, gibt es unterschiedliche Sorgfalts- und Reporting-Pflichten zu beachten. Diese umfassen nicht nur ökologische, sondern auch soziale Themen. Kann sichergestellt werden, dass Lieferanten ihren Verpflichtungen zur Arbeitssicherheit nachkommen? Ist gewährleistet, dass die eingekauften Materialien, Produkte und Komponenten nicht durch Sklaverei oder Kinderarbeit erstellt wurden?

Beispielhaft für solche Gesetze sind das deutsche Lieferkettengesetz, das seit 2023 in Kraft ist, oder die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D), die als EU-Richtlinie in den nächsten Jahren schrittweise in Kraft tritt. Diese Gesetze und Richtlinien sind vorerst nur für grössere Unternehmen verpflichtend. KMU und mittelgrosse Unternehmen müssen jedoch davon ausgehen, dass die Anforderungen auch an sie übertragen werden. Und damit nicht genug: Auf dem Compliance-Radar sind schliesslich auch viele Sanktionen, die von allen Unternehmen eingehalten werden müssen. Supply-Chain-Risiken müssen ihrer Bedeutung gemäss im Rahmen der Unternehmensrisikolandschaft transparent dargestellt und durch ein umsetzungsorientiertes Risikomanagement bewirtschaftet werden. Dazu gehören auch ein verstärktes Compliance Management, um sicherzustellen, dass man nicht mit Bussen oder Haftpflichtforderungen konfrontiert wird, oder ein wirkungsvolles Business Continuity Management (BCM), welches die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens bei existenzbedrohenden Ereignissen stärkt. BCM unterstützt letztlich auch den Erhalt der Versicherbarkeit der Risiken.



Noemi Benjamin, Senior Risk Consultant, Kessler Consulting AG.

## Führungskräfte als Nachfolge in KMU

**Die Nachfolgeregelung stellt für viele KMU eine zentrale Herausforderung dar. Wenn eine familieninterne Lösung nicht möglich ist, kann die Einbindung von Führungskräften eine vielversprechende Alternative bieten, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern.**



Langjährige Führungskräfte kennen die operativen Abläufe und die Firmenkultur bestens – sie sind ideale Kandidaten für die Nachfolge. Die Übergabe an erfahrene Führungskräfte gewährleistet die Kontinuität im Tagesgeschäft und stärkt die Bindung wichtiger Mitarbeitender.

Ein bewährtes Modell ist die schrittweise Beteiligung von Kadermitarbeitenden – etwa durch den Kauf von Firmenanteilen oder die Vergabe von Aktien als Teil des Vergütungspakets. Das bietet Vorteile für beide Seiten: Mitarbeitende erhalten eine langfristige Perspektive, während das Unternehmen Stabilität bewahrt und abrupte Veränderungen vermeidet.

Die steuerlichen und finanziellen Aspekte bedürfen besonderer Aufmerksamkeit. Eine sorgfältige Analyse der steuerlichen Auswirkungen sowie ein Steuerruling sind unerlässlich und helfen, ungewollte Steuerfolgen zu vermeiden.

Eine strukturierte Planung mit frühzeitiger, transparenter Kommunikation und klaren Meilensteinen erleichtert den Übergabeprozess. Käufer und Verkäufer teilen eine gemeinsame Geschichte und werden bei einer gestaffelten Übergabe noch einige Jahre zusammenarbeiten – jedoch in neuen Rollen. Dies birgt Konfliktpotenzial. Eine Interviewrunde zu Beginn des Projekts hilft, mögliche Stolpersteine sowie divergierende Erwartungen frühzeitig zu identifizieren.

Die Einbindung von Kadermitarbeitenden bietet KMU eine vielversprechende Option für eine stabile Nachfolgelösung. Sie gewährleistet Kontinuität und sorgt gleichzeitig für neue Impulse. Inhaber im Alter von 55-60 Jahren sollten nun aktiv werden, um die Nachfolge zu planen und geeignete Führungskräfte einzubinden – der richtige Zeitpunkt, um die Weichen für die Zukunft zu stellen, ist jetzt.

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



# Geschenke aus Gold und Silber als besondere Überraschung zu Weihnachten



Als Geschenk für Mitarbeitende oder auch als Wertschätzung in der Familie und unter Freunden sind kleine Schätze aus Gold, Silber oder anderen Edelmetallen eine besonders wertvolle Weihnachts-Überraschung. Ein paar Ideen, was sich als liebevolle Gabe zu Heiligabend anbietet, aus dem Sortiment von philoro.



## Silber Weihnachts-Wunderland 2 oz – Antik Finish

Die hübsche Umrandung der Schneeflocke stellt einen gemütlichen Abend im Winterwunderland dar – verschneit, in einem festlich geschmückten Dorf.



## Gold Kleeblatt 1g Palau – 2025

Die Münze aus Palau, dem Inselstaat im Pazifischen Ozean, zeigt nicht nur ein Kleeblatt als Motiv, sondern es handelt sich auch um ein echtes Kleeblatt, welches jede der Münzen zu einem Unikat macht.



## Silber Glücksunze Palau – 2025

Diese Münze eignet sich für Sammler der modernen Numismatik und jeden, der ein kleines Stück Glück für das Jahr 2025 verschenken möchte. Die Auflage beträgt 2025 Stück.



## Gold CombiBar 5g – Valcambi Stern

Der CombiBar Stern von Valcambi ist das passende Geschenk, um seinen Liebsten oder auch den Mitarbeitern ein Funkeln in die Augen zu zaubern. Die Vorderseite des Sterns ziert eine Fülle schimmernder Sterne auf mattem Hintergrund.



**Silber Snowflake Star 1 oz – vergoldet**

Die vergoldete Schneeflocke als exklusives Geschenk. Sie kann an einer Halskette, einem Armband oder sogar als Anhänger an einem Weihnachtsbaum aufgehängt werden.



**Silber Snowflake Star 1 oz – High Relief**

Mit seiner schimmernden Erscheinung zieht die Silber Schneeflocke alle Blicke auf sich und verleiht den Festtagen das feierlich-weihnachtliche Winter-Ambiente.



**Gold Santa Claus 0,5g**

Beschenken Sie Ihre Liebsten oder auch Ihre Mitarbeitenden zur Weihnachtszeit mit dieser schönen und besonderen Goldmünze in Form des Weihnachtsmannes.



**Gold Herz 0,5g**

Dieses kleine Herzblatt ist ein beliebter Glücksbringer, Mitbringsel oder Geschenk für jeden, der Ihnen am Herzen liegt. Die weltweite Auflage beträgt nur 15'000 Exemplare.



**Rose 24 Karat vergoldet**

Die Gold-Rosen sind natürlich gewachsen und auf dem Höhepunkt ihrer Schönheit in 24 Karat Gold in mehreren Arbeitsgängen für die Ewigkeit konserviert. Sie werden in wunderschönen Geschenkboxen geliefert.



**Diverse Geschenkkarten**

Auf der Suche nach dem perfekten Weihnachtsgeschenk wird man spätestens fündig bei den Geschenkkarten mit den 0,5g philoro Goldbarren. Neben den Weihnachtsmotiven gibt es auch Sujets für andere Anlässe.



Diese festlichen **Weihnachtsgeschenke** erhalten Sie jetzt in der Filiale von philoro in Wittenbach sowie online unter:



[philoro.ch/shop/geschenkartikel](http://philoro.ch/shop/geschenkartikel)

**philoro SCHWEIZ AG**

St.Gallerstrasse 7, CH-9300 Wittenbach  
 Telefon: +41 71 229 09 99  
[info@philoro.ch](mailto:info@philoro.ch), [www.philoro.ch](http://www.philoro.ch)

**Öffnungszeiten**

Montag – Donnerstag 9:30h – 18:00h  
 Freitag 9:30h – 16:00h  
 Samstag 10:00h – 15:00h



# Strategien für mehr Handlungsspielraum

Der 21. Schweizer KMU-Tag in St.Gallen widmete sich dem Thema «KMU und Macht(losigkeit)». Rund 1200 Führungskräfte kamen zusammen, um Lösungsansätze zu diskutieren, wie Unternehmen ihre Handlungsfähigkeit in herausfordernden Zeiten zurückgewinnen können. Hochkarätige Referenten wie Sepp Blatter, die KI-Expertinnen Miriam Meckel und Léa Steinacker sowie Profiler Thomas Müller gaben wertvolle Impulse.

Den Auftakt gestaltete Tobias Wolf mit humorvollen Einblicken in die Ergebnisse der aktuellen KMU-Tag-Studie. Diese zeigte, dass sechs Prozent der Unternehmer oft und 40 Prozent gelegentlich Machtlosigkeit empfinden – verursacht durch Fachkräftemangel, technologische Umbrüche und steigende Mitarbeiteransprüche. Wolf betonte: «Macht und Ohnmacht sind keine abstrakten Konzepte, sondern tägliche Erfahrungen.» Sein Fazit: Flexibilität und Resilienz sind die Schlüssel, um sich in turbulenten Zeiten zu behaupten. (Mehr dazu finden Sie auf den nachfolgenden Seiten im Interview mit Tobias Wolf.) Sepp Blatter sprach über die Bedeutung von Selbstvertrauen: «Erfolg beginnt mit dem Vertrauen in sich selbst.» Er schilderte, wie wichtig es ist, auch in schwierigen Phasen den Glauben an die eigenen Fähigkeiten nicht zu verlieren. Seine Lebensphilosophie, geprägt durch das Zitat von Nelson Mandela «Vergeben, aber nicht vergessen», bietet KMU wertvolle Lehren. (Ein Interview mit Sepp Blatter folgt ebenfalls später in dieser Ausgabe.)



**Technologie und Start-ups als Innovationsmotor**

Die KI-Expertinnen Miriam Meckel und Léa Steinacker zeigten auf, wie Unternehmen Künstliche Intelligenz als Werkzeug nutzen können, um ihre Handlungsfähigkeit zu stärken. «Wir entscheiden, wie wir diese Technologie einsetzen», betonte Meckel. Unternehmen sollten die Vorteile der KI gezielt nutzen, ohne den Menschen aus dem Fokus zu verlieren.

Ein Highlight war der Start-up-Pitch, bei dem Kitro mit einer KI-Lösung zur Reduktion von Lebensmittelverschwendung das Publikum begeisterte. Trotz starker Konkurrenz von Nikin und RY3T ONE gewann Kitro das Live-Voting.

**Positive Resonanz und Ausblick auf 2025**

Zum Abschluss des Tages zeigte sich Organisator Roger Tinner zufrieden: «Die positive Resonanz bestätigt, dass wir mit dem Thema einen Nerv getroffen haben.» Die Vorbereitungen für den nächsten KMU-Tag am 24. Oktober 2025 laufen bereits. Das Ziel bleibt, den Teilnehmern auch im kommenden Jahr praxisnahe Impulse zu bieten.

# «Wir setzen weiter auch auf natürliche Intelligenz»

Der Schweizer KMU-Tag 2024 fand erneut grossen Anklang. Organisator Roger Tinner zeigt sich zufrieden mit dem diesjährigen Event: «Wir haben sehr gute Rückmeldungen erhalten, sowohl von den Teilnehmern als auch von unseren Sponsoringpartnern und den Gästen auf der Bühne.» Besonders begeisterte das Publikum der Vortrag von Profiler Thomas Müller, bei dem viele noch länger hätten zuhören wollen.

Ein spannendes Thema war auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz: Obwohl das Organisationskomitee weiterhin stark auf eigene Erfahrungen und Kenntnisse setzt, unterstützt KI bereits im Hintergrund, etwa bei der Verwaltung von Daten und Listen. «Für die Themen-

und Referentenauswahl verlassen wir uns jedoch noch auf unsere natürliche Intelligenz», betont Tinner. Das Ziel bleibt, den Anlass einzigartig zu gestalten und nicht in den Strudel uniformer Wirtschaftsveranstaltungen zu geraten. Trotzdem wird KI punktuell genutzt, etwa um knackige Formulierungen oder Experten für spezielle Themen zu finden. Die Vorbereitungen für den Schweizer KMU-Tag 2025 (24.10.25) laufen bereits auf Hochtouren. Neben Vertragsverlängerungen mit Sponsoringpartnern werden die Feedbacks der Teilnehmer ausgewertet, um Verbesserungen zu planen. Ein konkretes Thema für das kommende Jahr steht jedoch noch nicht fest: «Dafür braucht es etwas Abstand, damit neue Ideen entstehen können», erklärt Tinner.





# Macht und Ohnmacht als alltägliche Erfahrungen

Tobias Wolf eröffnete den diesjährigen KMU-Tag mit einer eindrucksvollen multimedialen Präsentation zum Thema «Macht und Machtlosigkeit». Wolf erläutert, welche Lehren KMU aus der Reflexion über Macht ziehen können, wie Humor dabei helfen kann, schwierige Themen aufzugreifen, und welche Chancen die Digitalisierung für kleine und mittlere Unternehmen bereithält.

## **Tobias Wolf, Sie haben den diesjährigen KMU-Tag mit multimedialen Assoziationen eröffnet. Was hat Sie dazu inspiriert?**

Bilder sagen oft mehr als tausend Worte, und heute sind Videos in Vorträgen die neuen Bilder. Wir alle lieben es, Geschichten zu hören, die uns berühren und zum Nachdenken anregen. Deswegen arbeite ich gerne mit Metaphern und persönlichen Anekdoten. Mein Ziel war es, Emotionen zu wecken und den Teilnehmern zu zeigen, dass Macht und Machtlosigkeit keine abstrakten Konzepte sind, sondern Teil unseres täglichen Lebens. Ich wollte verdeutlichen, dass diese Begriffe lebendige Erfahrungen widerspiegeln, die jeder von uns durchlebt.

## **Welche Botschaft wollten Sie den KMU-Vertretern mit Ihrem humorvollen Ansatz vermitteln?**

Dass Macht und Ohnmacht zwar ernste Themen sind, aber man sie auch mit einer Prise Leichtigkeit betrachten kann. Jeder von uns kennt Momente, in denen man sich als Unternehmer mächtig fühlt – und dann gibt es diese Tage, an denen äussere Einflüsse einem den Boden unter den Füßen wegziehen. Meine Botschaft war, dass Macht und Ohnmacht eng miteinander verbunden sind und dass es hilft, flexibel und resilient zu bleiben. Humor kann hier als Ventil dienen. Er nimmt die Schwere raus und erinnert uns daran, dass wir mit unseren Herausforderungen nicht allein sind.

*«75 Prozent der KMU sehen in KI einen grossen Einfluss auf die Zukunft.»*

## **Am Anlass haben Sie auch die Ergebnisse der KMU-Tag-Studie präsentiert. Welche Erkenntnisse waren für Sie überraschend?**

Wie stark die Erwartungen an Künstliche Intelligenz in den KMU verankert sind: Ganze 75 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass KI in den kommenden Jahren die Marktverhältnisse nachhaltig verändern wird. Noch erstaunlicher fand ich, dass über 60 Prozent erwarten, dass KI nicht nur operative

Prozesse optimiert, sondern auch strategische Entscheidungen unterstützt. Das zeigt, dass viele KMU KI nicht als Spielerei betrachten, sondern als ernstzunehmenden Faktor für ihre Zukunft.

## **Und warum fühlen sich viele Unternehmer heutzutage oft machtlos?**

Das liegt vor allem daran, dass sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen schneller und intensiver verändern als je zuvor. Technologische Entwicklungen wie die Digitalisierung, der Fachkräftemangel und die Erwartungen der jüngeren Generation, die nach flexiblen Arbeitsbedingungen und sinnstiftenden Tätigkeiten suchen, setzen KMU zunehmend unter Druck. Gepaart mit politischen Unsicherheiten und volatilen Märkten entsteht oft das Gefühl, die Kontrolle zu verlieren. Besonders kleinere Unternehmen haben oft nicht die nötigen Ressourcen, um alle Veränderungen zeitnah umzusetzen, was zu einem Gefühl der Machtlosigkeit führen kann.

*«KMU sollten ihre Stärken wie familiäre Strukturen und flache Hierarchien nutzen.»*

## **Wie können KMU also Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel begegnen?**

KMU sollten ihre Stärken nutzen, wie die familiäre Unternehmenskultur und flache Hierarchien. Gerade jüngere Generationen legen grossen Wert auf Flexibilität und Sinn in ihrer Arbeit. Hier können KMU punkten, indem sie flexible Arbeitsmodelle anbieten und Mitarbeitern Raum für Eigenverantwortung geben. Gleichzeitig bleibt die gezielte Weiterbildung zentral. Wenn es schwierig ist, Fachkräfte extern zu gewinnen, sollten Unternehmen in die interne Talententwicklung investieren. Das erhöht die Bindung und Motivation der Angestellten und schafft langfristig Wettbewerbsvorteile.

**Sie sind bekannt für Ihre kreative Art, komplexe Themen aufzubereiten. Welche Rolle spielt Humor dabei?**

Humor schafft eine Leichtigkeit, die es ermöglicht, sich auch schwierigen Themen zu öffnen, ohne gleich davon überwältigt zu werden. Gerade bei einem Thema wie Macht und Machtlosigkeit – das oft mit Unsicherheiten oder Ängsten verbunden ist – hilft Humor, die Schwere herauszunehmen. Ein Lächeln oder ein Schmunzeln bringt oft die Erkenntnis: «Ich bin nicht allein mit diesen Herausforderungen.» Humor baut Brücken und macht Botschaften zugänglicher, ohne dabei an Tiefe zu verlieren.

*«Ein Lächeln zeigt: Ich bin nicht allein mit diesen Herausforderungen.»*

**Welche Lehren können KMU aus der Reflexion über Macht und Machtlosigkeit ziehen, um langfristig erfolgreich zu sein?**

Es gibt zwei zentrale Erkenntnisse, die ich mitgenommen habe. Erstens: Sich machtlos zu fühlen, bedeutet nicht, tatsächlich machtlos zu sein. Und zweitens: Als KMU-Führungskraft bedeutet Macht nicht, alles kontrollieren zu müssen, sondern auch loszulassen und sich den Veränderungen anzupassen. Wer flexibel bleibt, wird langfristig erfolgreicher sein.

**Text:** Patrick Stämpfli

**Bild:** Marlies Beeler-Thurnheer



# «Der Glaube an sich selbst ist das entscheidende Rezept»

Sepp Blatter, einer der prominenten Keynote Speaker am KMU-Tag 2024, spricht im LEADER-Interview über Selbstvertrauen, Führungsprinzipien und den Umgang mit Rückschlägen. Der ehemalige FIFA-Präsident verrät, wie KMU-Führungskräfte aus seiner Lebensphilosophie lernen können, auch in schwierigen Zeiten standhaft zu bleiben.

**Sepp Blatter, Sie betonen oft, dass der Glaube an sich selbst der Grundstein für den Erfolg ist. Wie haben Sie diese Überzeugung in Ihrer Karriere umgesetzt?**

Ich bin meistens nach einem bestimmten Muster vorgegangen: Zuerst muss man eine Zielsetzung haben – daraus ergibt sich ein Auftrag respektive eine Mission. Und dann ist es entscheidend, dass man Selbstvertrauen entwickelt – und an sich selbst glaubt. Es geht fast immer um Selbstvertrauen.

**Mit dem Verlust Ihres Amtes im Jahr 2016 stand für Sie ein tiefgreifender Einschnitt an. Wie sind Sie damals mit dieser Veränderung umgegangen, und wie stand es damals um Ihr Selbstvertrauen?**

Das war eine harte Zäsur – umso wichtiger ist es, dass man seinen eigenen Grundsätzen treu bleibt und sich auf das konzentriert, was man selbst beeinflussen kann.

*«Man darf nie den Bezug zur Basis verlieren.»*

**Sie sagten, dass Sie Ihr Mandat zur Verfügung gestellt haben, ohne zu demissionieren.**

Nach der Intervention der amerikanischen Justiz wurde der Druck auf die FIFA extrem gross. Um diese Situation zu entschärfen, habe ich mein Mandat zur Verfügung gestellt. Ich empfand es als höchst ungerecht, dass ich von den Medien vorverurteilt wurde. Darauf eröffnete auch die Staatsanwaltschaft ein Verfahren gegen mich – das 2022 mit einem Freispruch endete.

**Nelson Mandela hat Sie in Ihrer Denkweise und Ihrem Umgang mit Macht inspiriert. Inwiefern können KMU-Führungskräfte aus Mandelas Zitat «Vergeben, aber nicht vergessen» lernen?**

Diese Denkweise passt extrem gut in meine Lebensphilosophie. Und als FIFA-Präsident war ich sozusagen Chef eines KMU.

**Im Kontext von «Macht und Machtlosigkeit» – was bedeutet persönliche Resilienz für Sie?**

Da komme ich wieder auf den vorherigen Punkt zurück – man muss an sich selbst und an die eigenen Stärken glauben. Das ist in schwierigen Lebensphasen entscheidend.

**Wie beurteilen Sie die Rolle der Führung in einem zunehmend technologiegetriebenen Umfeld, in dem auch KI Einfluss auf Entscheidungsprozesse nimmt?**

Meiner Ansicht nach sollte die KI keinen direkten Einfluss auf Management-Entscheidungen nehmen. Ein Chef muss die Entscheidungen selbst fällen – und die Verantwortung dafür tragen.

**Sie haben langjährige Erfahrung in einer der weltweit einflussreichsten Sportorganisationen gesammelt. Welche Führungsprinzipien sind Ihrer Meinung nach unerlässlich, um Macht positiv zu nutzen?**

Ich habe stets nach dem Prinzip «Führung durch Vertrauen» und nicht «Führung durch Kontrolle» gearbeitet. In der Privatwirtschaft muss man seinem Führungsstab und den Mitarbeitern vertrauen können.

**Die Meinung, dass Macht ohne Verantwortung zur Machtlosigkeit führt, ist weitverbreitet. Wie stehen Sie zu dieser Aussage, und wie definieren Sie Verantwortung im Führungsalltag?**

Verantwortung zu tragen, ist der Schlüssel, um eine Führungsposition wahrzunehmen. Ohne Verantwortung hat Macht keinen Wert.

**Welche Ratschläge würden Sie KMU-Unternehmern geben, die mit ihrer Rolle oft zwischen Einfluss und Machtlosigkeit stehen?**

Man kann es nicht oft genug betonen: Der Glaube an sich selbst ist das entscheidende Rezept. Dann wird es nie zu Machtlosigkeit kommen.

**Was ist aus Ihrer Sicht der grösste Fehler, den Führungskräfte im Umgang mit Macht machen?**

Man darf nie den Bezug zur Basis verlieren – und muss sich immer erinnern, woher man kommt. Letztlich ist jeder Chef von seinen Mitarbeitern abhängig.

**Joseph «Sepp» Blatter** (\*1936) war von 1998 bis 2016 Präsident der FIFA, der internationalen Dachorganisation des Fussballs. Während seiner Amtszeit prägte der Walliser die Fussballwelt massgeblich und setzte zahlreiche Reformen um. Nach seiner Suspendierung aufgrund eines Verfahrens durch die FIFA-Ethikkommission wurde er 2022 freigesprochen. Heute engagiert sich Blatter weiterhin für den Sport und teilt seine langjährigen Führungserfahrungen mit Unternehmern und Führungskräften.

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

Anzeige

## Weniger ist mehr: Das gilt bei uns nur für die Kosten.

### Weil gemeinsam besser ist.

Die Asga ist eine Genossenschaft. Das bedeutet, dass wir nur Ihren Gewinn zum Ziel haben. Dies erreichen wir auch, indem wir zu den Pensionskassen mit den tiefsten Verwaltungskosten gehören.

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

 **asga**  
pensionskasse



# Die «360-Grad-Sicht»



Helvetia unterstützt den Schweizer KMU-Tag als Hauptsponsorin. Christof Schwarber, Generalagent Helvetia Versicherungen Rheintal, erläutert im Interview die Gründe – und warum Vertrauen für den Erfolg nicht nur dieser Partnerschaft entscheidend ist.

**Christof Schwarber, Helvetia ist seit Jahren eine starke Partnerin nicht nur für den KMU-Tag, sondern auch für KMU. Was zeichnet Ihre Beratung für KMU aus?**

Der Blick aufs Ganze! Wir bieten nicht nur Geschäftsversicherungen und Serviceleistungen an, sondern kennen uns auch bestens in den Themen berufliche Vorsorge und Unfall-/Krankenversicherung aus. Unsere auf Unternehmen spezialisierten Kundenberater sehen sich also nicht nur die Risiken an, die direkt mit der Geschäftstätigkeit zusammenhängen, sondern auch jene der Mitarbeiter und Inhaber. Da sich die berufliche auch auf die private Vorsorge auswirkt, sehen wir uns oft auch gleich die übrigen Versicherungen und die Vorsorge der Firmeninhaber an.

**Wie können Sie helfen, Risiken zu identifizieren, um erfolgreich zu bleiben?**

Es gibt für KMU keine Standardlösung, denn jedes ist anders: Ein Architekturbüro benötigt andere Versicherungen als eine Bäckerei, eine Weinhandlung oder eine Druckerei. Darum setzen wir bei unserer KMU-Kundschaft auf eine persönliche Beratung. So finden wir gemeinsam die passende Lösung – und als Allbranchenversicherung können wir auch alle Lösungen anbieten. Durch den engen Kontakt und die vertrauensvolle Beziehung können sich die Geschäftsführer auf ihre Kernkompetenz fokussieren.

**In welchen Bereichen «kranken» die meisten KMU versicherungstechnisch?**

In meinem Alltag begegne ich ganz unterschiedlichen Defiziten. Sehr aktuell ist etwa das Thema Cybersicherheit. Noch immer haben sich viele KMU nicht oder zu wenig mit diesem Thema beschäftigt. Zentral zum Schutz vor Cyberisiken ist die Prävention, also alle technischen Massnahmen sowie die Sensibilisierung und die Schulung der Angestellten. Wichtig zum Schutz ist aber auch eine Cyberversicherung, die da ist, wenn die Security-Massnahmen einen Angriff nicht stoppen konnten. Ebenfalls Nachholbedarf besteht bei den Versicherungssummen: Oft stelle ich bei der Beratung eines KMU fest, dass sie zu tief angesetzt sind. Das kann im Schadenfall zu bösen Überraschungen führen, weil dann auch die Schadenzahlungen entsprechend gekürzt werden müssen. Darum empfehle ich: Mindestens einmal pro Jahr sollte ein KMU mit dem Berater die Versicherungen überprüfen.

**Und wo liegt das grösste Sparpotenzial?**

Dadurch, dass man regelmässig die Versicherungen überprüft, ergibt sich auch das grösste Sparpotenzial. Denn ein Unternehmen wie auch sein Umfeld verändern sich laufend und somit auch die Versicherungssituation. Ebenfalls wichtig beim

Thema Sparen: Schlussendlich entscheiden die Geschäftsführer, welche Risiken sie selbst tragen können und wollen und welche nicht. So werden die Versicherungen immer dem individuellen Bedürfnis angepasst – und die Prämien optimiert.

*«Wenn das Vertrauen da ist, unterscheidet man bei Versicherungen nicht mehr zwischen Betrieb und privatem Leben.»*

**Sie bieten eine Rundum-Betreuung für Unternehmer, also nicht nur beruflich, sondern auch privat. Wie kann dies in der Praxis aussehen?**

Meistens ergibt sich das ganz von selbst – ich betreue viele meiner KMU-Kunden auch privat. Gerade beim Thema Vorsorge ist dies ganz wichtig. Oft kommt es auch vor, dass der Wohnsitz und das Ladenlokal in derselben Immobilie in Familienbesitz liegen. Aber es ergibt sich vor allem, weil uns die Kunden vertrauen. Wenn das Vertrauen da ist, unterscheidet man bei Versicherungen nicht mehr zwischen Betrieb und privatem Leben. So sind oft Haus, Hausrat oder Auto ebenfalls bei Helvetia versichert. Wir nennen das die «360-Grad-Sicht».

**Helvetia ist Hauptsponsorin des Schweizer KMU-Tags. Was macht diesen Anlass für Sie und Helvetia wichtig?**

Er ist eine sehr wichtige Kontakt- und Austauschplattform für KMU und damit auch für Helvetia. Ein Teil davon ist unser Sponsoring mit Logo-Präsenz. Noch wichtiger aber ist die Möglichkeit, uns in ungezwungener Atmosphäre mit unseren Kunden auszutauschen. Einerseits in unserem Workshop, andererseits ganz allgemein während des gesamten Anlasses.

**In Zeiten, in denen viel über Künstliche Intelligenz gesprochen wird, hob der KMU-Tag die Bedeutung der natürlichen Intelligenz hervor. Welche Rolle spielt für Helvetia der Aufbau von Vertrauen bei der Betreuung von KMU?**

Vertrauen ist einer der drei Unternehmenswerte von Helvetia. Wir leben Vertrauen intern in unserer Zusammenarbeit wie auch nach aussen. Das Vertrauen unserer Kunden ist unser wichtigstes Gut. Bei meiner Arbeit lege ich entsprechend viel Wert darauf, Vertrauen aufzubauen – durch einen hervorragenden Service, durch eine ehrliche und kompetente Beratung ... und indem ich mir für sie Zeit nehme.

**Text:** Stephan Ziegler

**Bild:** Marlies Beeler-Thurnheer

Anzeige

helvetia.ch/kmu

**In der Schweiz.  
Mit dem Gewerbe.  
Bestens vertraut.**

Das unternehmerische Leben hat Chancen und Risiken.  
Wir sind da, wenn es darauf ankommt.

Jetzt mehr erfahren!

einfach. klar. helvetia   
Ihre Schweizer Versicherung



# Impressionen







Zur Bildergalerie







Die Square Bang Ceramic Magic Gold vermählt schwarze Keramik mit kratzfestem Gold.

## HUBLOT Square Bang Unico

Die quadratische Lünette mit den unverkennbaren Schrauben in Form eines H ist das unverkennbare Merkmal der SQUARE BANG. Nun stellt HUBLOT das kantige Modell erstmals mit einer Lünette aus kratzfestem Magic Gold vor.

# HUBLOT Big Bang Unico

Hublot beherrscht es perfekt, die Karte der Disruption sowie der ungezügelten Kreativität zu spielen. Manchmal aber auch die der kleinen Schritte, die auf leisen Sohlen die Uhrenlandschaft tiefgreifend verändern. Dies ist heute der Fall: Nach der Herstellung von leuchtendem Rot und Gelb stellt die Manufaktur nun die erste Keramik in leuchtendem Orange vor.

Im Jahr 2019 präsentierte Hublot eine Weltpremiere: Die erste Keramik in einer leuchtenden Farbe, einem kräftigen Rot. Die zweite Meisterleistung folgte 2021 mit einem atemberaubend strahlenden Gelb. Aber der Big Bang-Sammler ist nicht jemand, der sich mit dem Status quo zufriedengibt. Hublot schlägt daher immer wieder den Weg der Innovation ein, um neue Farbtöne zu entwickeln, die jüngste davon ist dieses leuchtende Orange.

Die neue Big Bang Unico Orange Ceramic knüpft an ihre Vorgängermodelle an. Sie besticht durch einen einzigartigen, vollkommen homogenen Farbton und das bei allen schmückenden Komponenten. Die Uhr wurde auf höchstem Niveau veredelt und über die gesamte Oberfläche perfekt spiegelglatt poliert und satiniert. Eine Mischung aus Hightech und Know-how ermöglicht diese Meisterleistung für alle Komponenten, trotz ihrer vielfältigen Formen, Stärken und Winkel.



# HUBLOT Big Bang Integrated

Die Big Bang Integrated Time Only ist zurück und repräsentiert die ursprüngliche DNA der Big Bang, aber mit integriertem Armband.

Die Big Bang Integrated Time Only verkörpert die Essenz von Hublot. Natürlich verfügt sie über alle Merkmale einer «Big Bang»: das mächtige Gehäuse mit den beidseitigen «Ohren», die Lünette mit ihren sechs H-förmigen Schrauben, die grossen skelettierten Stunden- und Minutenzeiger, die von einem Sekundenzeiger mit dem charakteristischen Gegengewicht der Manufaktur begleitet werden, alle geradzahigen Indizes von 2 bis 12 auf dem Zifferblatt und der Kautschuk auf der Krone. Doch diese «Essenz» beschränkt sich nicht nur auf die Codes: Heute ermöglicht ebendiese Essenz, den Durchmesser von 40 mm auf 38 mm zu reduzieren.



**Huber Fine Watches & Jewellery**  
 Städtle 34 | LI - 9490 Vaduz  
[www.huber.li](http://www.huber.li) | T +423 237 14 14





# Innovativer Metallbau aus dem Homeoffice

**Giulia Giannetta ist Metallbaukonstrukteurin und arbeitet seit bald zehn Jahren bei der Aepli Metallbau AG. Auch ihr Vater und ihr Mann arbeiten im Gossauer Unternehmen. «Wir sind eine richtige Aepli-Familie.»**

Inmitten von Basel entsteht derzeit ein Neubau für das Naturhistorische Museum und das Staatsarchiv Basel-Stadt. Es soll das modernste Museum der Welt werden, wie es in einem SRF-Beitrag heisst. An diesem Museumsbau ist auch die Aepli Metallbau AG in Gossau beteiligt. Sie ist für die verschiedenen Innen- und Aussenbekleidungen in Metall und Glas, den Sonnenschutz im Aussenbereich sowie den Einbau von Fenstern und Türen verantwortlich. Die Konstruktionen sind besonders und dementsprechend aufwendig in ihrer Herstellung.

Ein grosser Teil davon hat Giulia Giannetta gezeichnet. Die 30-jährige Metallbaukonstrukteurin arbeitet für die Aepli Metallbau AG seit gut zwei Jahren an diesem Bauvorhaben. Es sei äusserst spannend, bei einem solch grossen Projekt von Anfang an mit dabei zu sein, sagt sie. «Aktuell befinden wir uns mit unserer Konstruktions- und Produktionsarbeit in der Schlussphase.» Bis der Neubau schliesslich eröffnet wird, dauert es aber noch etwas.

Der Museumsbau in Basel gehört zu den grösseren Projekten, die Giannetta mitkonstruiert hat. Ein weiteres ist das Polizei- und Justizzentrum des Kantons Zürich, das vor gut zwei Jahren eingeweiht wurde. Daneben war sie an vielen weiteren Aufträgen in der ganzen Schweiz beteiligt. «Das fertige Gebäude zu sehen und zu begreifen, dass ich daran mitgearbeitet habe, ist ein schönes Gefühl», sagt sie und lächelt. Giulia Giannetta arbeitet seit bald zehn Jahren bei der Gossauer Metallbaufirma. Gelernt hat sie den Beruf der Schreinerin. Nach der vierjährigen Ausbildung entschied sie sich für eine zweite Lehre. «Ich wollte mehr im Büro arbeiten, aber als Schreinerin ist das nicht möglich.» Trotzdem war sie sich sicher, dass sie im handwerklichen Bereich bleiben möchte. Sie wählte den Beruf der Metallbaukonstrukteurin und bekam bei der Firma Aepli die Möglichkeit, die Lehre in drei statt vier Jahren zu absolvieren. «Eine Zusatzlehre dauert meistens zwei Jahre. Kommt man aber wie ich aus einem branchenfremden Umfeld, ist es üblich, ein weiteres Jahr anzuhängen», sagt sie.

Nach Abschluss der Ausbildung durfte sie im Unternehmen bleiben, was sie besonders freute, da bereits ihr Vater ein langjähriger Mitarbeiter der Aepli Metallbau AG ist. «Ich bin mit dem Unternehmen aufgewachsen», sagt sie. «Als ich noch ein Kind war, hat mein Vater immer wieder von der Arbeit erzählt. Er nahm mich auch am Vater-Tochter-Tag mit und ich bekam damals einen ersten Einblick ins Unternehmen.» Mittlerweile arbeitet auch ihr Mann im Betrieb. «Ja, wir sind eine richtige Aepli-Familie», sagt sie und lacht.

## **In einer Männerdomäne**

Die Aepli Metallbau AG ist bekannt für ihre innovativen Fassadenlösungen und Metallbauprojekte und hat sich in ihrer

über 100-jährigen Geschichte zu einem der grössten Unternehmen der Fassaden- und Metallbaubranche der Schweiz entwickelt. Bekannte Bauten in der Region der letzten Jahre sind: das HSG Learning Center Square in St.Gallen, das Innovation Center der VAT in Haag, der Erweiterungsbau der Metrohm AG in Herisau oder das Haus 25 des Kantonsspitals St.Gallen. Das Unternehmen mit Hauptsitz im Industriegebiet Sommerau in Gossau und einer Niederlassung in Baar im Kanton Zug beschäftigt rund 200 Mitarbeiter und 18 Lehrlinge. Das Konstruktionsteam mit Giulia Giannetta besteht aus 14 Angestellten und acht Lehrlingen. Der Beruf des Metallbaukonstruktors ist nach wie vor eine Männerdomäne: Von den 14 Mitarbeitern sind drei Frauen. Bei den Lehrlingen sind es zwei. Für Giannetta ist das «kein Problem». Sie fühlt sich im Team hundert Prozent akzeptiert und glaubt nicht, dass das Geschlecht im Arbeitsalltag eine Rolle spielt. «Es kommt auf die Leistung und nicht auf das Geschlecht an», ist sie überzeugt.

Die meiste Zeit der Arbeit verbringt die junge Frau am Computer. Bevor sie zu zeichnen beginnt, schaut sie sich zusammen mit der Person, die innerhalb des Unternehmens die Leitung für das entsprechende Projekt innehat, den Auftrag samt Leistungsverzeichnis und Bauplänen genauestens durch. «Wir versuchen immer, die Wünsche der Bauherrschaft zusammen mit den Planern umzusetzen.» Dies sei zwar manchmal eine Herausforderung, aber sie hätten diese bis anhin immer gemeinsam gemeistert. «Diskussionen gehören dazu, und wir haben immer gute Lösungen finden können.»

*«Das fertige Gebäude zu sehen und zu begreifen, dass ich daran mitgearbeitet habe, ist ein schönes Gefühl.»*

## **Ein Plan für jedes Bauteil**

Dann macht sich Giulia Giannetta ans Konstruieren: Mit CAD-Programmen in 2D oder 3D zeichnet sie den gesamten Metall- und Stahlbau. Dazu gehören Aussenfassaden, Innenbekleidungen und Tragkonstruktionen ebenso wie Fenster, Türen, Tore, Treppen und Geländer. Sind die Pläne fertig erstellt, gehen sie zurück an den Architekten oder die Architektin zur Genehmigung. Ist deren Okay da, werden die Pläne in die Abteilung Arbeitsvorbereitung, die sogenannte AVOR,



Giulia Giannetta: «Es kommt auf die Leistung und nicht auf das Geschlecht an».

**Giulia Giannetta, Aepli Metallbau AG**

In der Rubrik «Fachkraft» porträtieren wir in loser Folge Mitarbeiter von Ostschweizer Firmen, die in der Regel nicht im Rampenlicht stehen, für ihren Betrieb aber wertvoll sind. Giulia Giannetta ist Metallbaukonstrukteurin bei der Aepli Metallbau AG. Das Gossauer Unternehmen wird seit bald vier Jahren von Matthias Elmer geführt, der seit 2012 im Betrieb arbeitet. Zuvor war die Aepli Metallbau AG fast drei Jahrzehnte lang in den Händen von Roman Aepli. Als Verwaltungsratspräsident bleibt er dem Unternehmen weiterhin erhalten und war in den vergangenen Jahren massgeblich an der Realisierung des neuen Firmenhauptsitzes in der Sommerau verantwortlich.

weitergeleitet. Die AVOR umfasst alle innerbetrieblichen Massnahmen, die zur Vorbereitung der Fertigung der unterschiedlichen Elemente erforderlich sind. Für Giannetta heisst das: Für jedes einzelne Bauteil muss sie einen separaten Plan erstellen. Auf diesem sind beispielsweise die Löcher oder Abwicklungen genauestens eingezeichnet. Die Pläne dienen als Vorlage für die Produktion der verschiedenen Bauteile. Bevor die Maschinen zu produzieren beginnen, werden Pläne und Bestelllisten mit Angaben zu Materialien und deren genauen Längen, Anzahl und Bearbeitungsart angefertigt.

Die Metallbaukonstrukteurin begleitet den gesamten Prozess: von der Konstruktion bis zur Fertigung. «Ich arbeite zwar viel allein am Computer, bin aber auch oft im Austausch mit meinen Kollegen und externen Fachleuten. Diese Abwechslung gefällt mir», sagt sie. Auch die Konstruktionen seien vielfältig. «Ich kann nicht einfach eine Schublade öffnen und einen Plan herausziehen. Jedes Projekt, jede Konstruktion ist anders, und das macht meine Arbeit interessant.»

**Tagsüber Kinder betreuen, abends konstruieren**

Giulia Giannetta wohnt mit ihrer Familie in Herisau. Die Mutter von drei Kindern im Alter von fünf, drei und zwei Jahren arbeitet in einem Teilzeit-Pensum von 50 Prozent. Seit Anfang dieses Jahres kann sie einen grossen Teil ihrer Tätigkeit im Homeoffice erledigen: Einen Tag in der Woche ist sie im Büro, die restliche Zeit zu Hause. Dafür hat ihr der Arbeitgeber alle nötigen Arbeitsgeräte und PC-Programme zur Verfügung gestellt. «Ich weiss es sehr zu schätzen, dass mir die Aepli AG das ermöglicht», sagt sie. So hat sie die Möglichkeit, ihre Kinder zu betreuen und trotzdem in einem für sie idealen Pensum weiterzuarbeiten. «Damit verliere ich auch den Anschluss im Berufsleben nicht.»

Zu Hause arbeitet sie meistens abends, wenn die Kinder im Bett sind, oder am Wochenende. Ist sie dann nicht zu müde? Sie winkt ab. «Mit drei kleinen Kindern ist man sich an wenig Schlaf gewöhnt», sagt sie und lacht. Das mache ihr wenig aus. Ausserdem sei das nicht für immer so. «In ein paar Jahren gehen alle drei in den Kindergarten oder in die Schule. Dann kann ich auch tagsüber wieder mehr arbeiten.»

**Text:** Marion Loher  
**Bild:** Marlies Beeler-Thurnheer



# «Transformation ist ein ständiger Prozess»

Der erste Säntis Summit am 5. November 2024 brachte auf dem Gipfel des Säntis rund 150 Führungspersonlichkeiten aus der Ostschweiz zusammen. Bei strahlendem Sonnenschein diskutierten die Teilnehmer über Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation sowie über nachhaltige Lösungen. Inspirierende Vorträge und praxisnahe Workshops boten wertvolle Einblicke für die Weiterentwicklung der Unternehmen in der Region.





Der Auftakt des Sántis Summit war ein voller Erfolg. Die Veranstaltung bot eine Plattform für den Austausch zwischen Entscheidungsträgern verschiedener Branchen und förderte neue Impulse zur Transformation in der Wirtschaft. Besonders das Thema Transformation stand im Fokus. «Der Austausch zwischen Branchen schafft echten Mehrwert, denn viele Herausforderungen ähneln sich», betont Jakob Gülünay, CEO der Sántis Schwebebahn AG. «Transformation ist ein ständiger Prozess – sowohl beruflich als auch privat –, und genau darum ging es bei diesem Summit.»

Unter der Moderation von Christine Maier boten die Referenten Caspar Hirschi, Patrick Wäger und Brigadier Christoph Roduner vielfältige Einblicke. Hirschi beleuchtete die Innovationskraft der Schweiz aus historischer Perspektive, während Wäger nachhaltige Technologien und Materialien vorstellte. Brigadier Roduner teilte seine Erfahrungen aus der Armee und erklärte, wie KMUs von militärischen Führungskonzepten profitieren können. Die unterschiedlichen Perspektiven boten den Teilnehmern wertvolle Anregungen für ihre eigenen Herausforderungen.

*«Der branchenübergreifende Austausch schafft echten Mehrwert.»*

#### **Workshops als Katalysator für Ideen**

Die praxisnahen Workshops ermöglichten den Gästen, sich aktiv einzubringen und zentrale Themen wie CO<sub>2</sub>-Reduktion, Mobilitätswandel und die Rolle der Künstlichen Intelligenz zu diskutieren. «Besonders die Workshops zur Künstlichen Intelligenz und zu Führungskonzepten waren inspirierend», so Gülünay. «Der offene Austausch förderte die Entwicklung neuer Ideen und konkreter Ansätze für den beruflichen Alltag.» Der abschliessende Austausch im Plenum zeigte eindrucksvoll, wie wichtig der Dialog zwischen den Branchen ist. Hier konnten die Teilnehmer ihre Erkenntnisse teilen und neue Kontakte knüpfen.

*«Unser Ziel war, den Sántis als Event- und Seminarort bekannter zu machen.»*

#### **Eine Veranstaltung mit Weitblick und Inspiration**

Neben dem inhaltlich starken Programm bot der Sántis Summit auf dem höchsten Berg des Alpsteins eine einmalige Kulisse für informelle Gespräche. Die spektakuläre Aussicht und das sonnige Wetter schufen eine Atmosphäre, die zum Dialog anregte. «Die Kombination aus atemberaubender Landschaft und wertvollem Austausch war einzigartig», beschreibt Gülünay das Erlebnis. Besonders die Location hinterliess bei den Teilnehmern bleibenden Eindruck.



**Transformation und Nachhaltigkeit als zentrale Anliegen**

Die Themen Transformation und Nachhaltigkeit sind nicht nur auf dem Summit, sondern auch bei der Sântis Schwebbahn AG fest verankert. «Wir befinden uns selbst in einem ständigen Wandel – sei es bei der Weiterentwicklung unseres Angebots oder im nachhaltigen Umgang mit Ressourcen», erklärt Gülünay. Besonders in der Gastronomie setzt das Unternehmen auf die konsequente Vermeidung von Food Waste, um nachhaltiger zu wirtschaften.

*«Es gab spannende Erkenntnisse zum Transfer von Führung in die Praxis.»*

**Ein Blick in die Zukunft des Sântis Summit**

Nach dem erfolgreichen Auftakt ist klar: Der Sântis Summit wird fortgesetzt. «Ich bin überzeugt, dass das Format bestehen bleibt», so Gülünay. Ziel sei es, weiterhin Entscheidungsträger aus der Region zusammenzubringen, um gemeinsam innovative Lösungen zu erarbeiten und den Austausch zu fördern.



Zur Bildergalerie



«Ein schöner Anlass, um sich auszutauschen und weiterzubilden. Der Austragungsort ist wunderschön, die Veranstalter haben perfektes Wetter bestellt. Hier über dem Nebel zu sein, hilft auch, etwas Distanz zum normalen Alltag zu erhalten.»

Angela Meier, Outvision GmbH



«Ich finde es toll, dass ein solcher Anlass auf dem höchsten Berg im Appenzellerland stattfindet. Man trifft verschiedene Leute, kann netzwerken und erhält interessante Fachinformationen. Ich denke, der Anlass ist sehr positiv für die ganze Region.»

Marielle Müller, Leiterin Unternehmensentwicklung, Appenzeller Bahnen AG



«In den vergangenen zweieinhalb Jahren haben wir uns von einer Marketingorganisation zu einer Destinationsmanagement-Organisation transformiert und müssen bei diesem Thema deshalb natürlich immer am Ball bleiben. Ich nutze solche Anlässe jeweils, um Neues dazuzulernen und mein Netzwerk zu pflegen.»

Pascale Sigg-Bischof, VR-Präsidentin Appenzellerland Tourismus AR



«Wir wurden von der Firma «Die Klimamacher» an diesen interessanten Anlass eingeladen, an dem es auch um Neuerungen und zukünftige Technologien geht, die uns natürlich sehr interessieren. Der Sântis ist ein alter Bekannter von mir, auf den ich schon oft hochgelaufen bin. Hier oben ist es eigentlich immer schön.»

Stefan Frehner, Inhaber, Geschäftsleiter Oekoplan AG





«Ich mache ja sehr viele Wirtschaftsanlässe. Aber als man mir sagte, dass ich auf dem Säntis einen Anlass moderieren soll, habe ich sofort zugesagt. Ich bin heute schon sehr gut gelaunt aufgestanden, habe mich während der ganzen Fahrt hierher darauf gefreut.» **Christine Maier, Journalistin und Moderatorin**



«Der Austragungsort ist mega-schön, es scheint die Sonne! Ich wäre aber auch an den Anlass gekommen, wenn er unten im Tal im Nebel stattgefunden hätte.» **Roland Wehrli, GL-Mitglied, Leiter Innovation / Produktion und Logistik, Goba AG**



«Ich bin hier, um zu netzwerken und um neue Leute kennenzulernen. Es ist ein spannender, interessant gestalteter Anlass. Und der Austragungsort ist natürlich sensationell!» **Daniel Inauen, Finanzplaner, Altor Vermögensverwaltungs AG**





Anzeige

Konzert und Theater St. Gallen

Operette von Johann Strauss

10./12./14. 12.24  
11.1.25  
Grosses Haus

**DIE FLEDERMAUS**

mit Startenor Rolando Villazón als Gabriel von Eisenstein

Julius Bär phileo konzertundtheater.ch

«Ich finde Netzwerkanlässe extrem relevant und nehme deshalb oft an solchen Events teil. Ich hoffe, dass der Sântis Summit fortan auch dazugehört. Und der Austragungsort ist natürlich grossartig, besser geht's nicht bei solch einem Wetter!» **Reto Ebnöther, Leiter Marketing & Vertrieb, Schweizerische Südostbahn AG**



«Es hat immer einen gewissen Reiz, wenn eine Veranstaltung in diesem Format zum ersten Mal stattfindet. Und für mich als «gelernter Österreicher» ist der Blick über die Grenze zum Nachbarn immer spannend.» **Wolfgang Frick, «Marketing-Sommelier», Frastanz (A)**





«Für uns als regionale Produzentin ist die Teilnahme an einem solchen Anlass ein Muss. Zudem erachte ich die Themenschwerpunkte des Summits als zentral, sowohl für uns KMU als auch für grössere Unternehmen.» **Kurt Widmer, Vorsitzender der Geschäftsleitung Goba AG**



«Ich finde diesen Anlass genial! Man trifft viele bekannte und neue Gesichter, erfährt von neuen Ideen und Themen. Die Idee, den Anlass quasi auf dem «Dach der Ostschweiz» auszutragen, ist sehr cool.» **Daniel Seitz, Fachspezialist ICT-Lösungen und Datenmanagement, SAK**



«Ich finde den Veranstaltungsort auf dem Säntis-Gipfel mit diesem Weitblick super. Ich wäre aber auch gekommen, wenn der Anlass unten im Nebel stattgefunden hätte, weil mich das Thema interessiert.» **Joyce Drach, Leiterin Individualkundenberatung, Raiffeisenbank Unteres Rheintal**



«Wir unterstützen den Anlass als Sponsoren, weil ich als Unternehmer immer daran interessiert bin vorwärtszumachen. Es ist ein cooles neues Format an einem Ort, wo sich die Leute normalerweise nicht in dieser Art begegnen.» **Dennis Reichardt, Geschäftsführer, Die Klimamacher AG**



«Ich nutze diesen Anlass, um Leute kennenzulernen und Inputs zum Thema Transformation für unser KMU zu erhalten. Der Veranstaltungsort ist sehr cool – ich kam aus dem Nebel hier hoch. Was gibt es schöneres, als bei diesem Wetter auf dem Säntis zu sein.» **Christoph Gsell, Geschäftsführer Mi Adellita GmbH**



«Ich bin hier, um neue Inputs zum Tagungsthema zu erhalten, das mir von Anfang an sympathisch war. Der Austragungsort ist sehr cool, man ist gedanklich schon mal weg vom Tagesgeschäft und kann sich ganz auf den Anlass konzentrieren.» **René Mächler, CEO RMC Consulting AG**

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



# ADVENT IN ST.GALLEN



## **STERNENVERNISSAGE IN DER MARKTGASSE:**

Donnerstag, 28. November 2024, 19 Uhr

## **WEIHNACHTSMARKT BEIM MARKTPLATZ:**

Donnerstag, 28. November bis Dienstag,  
24. Dezember 2024, ab 11 Uhr

## **CHRISTKINDLIMARKT AUF DEM GALLUSPLATZ:**

Samstag, 30. November und 7. Dezember 2024, 9 bis 17 Uhr

## **VERNISSAGE DES CHRISTBAUMS AUF DEM KLOSTERPLATZ:**

Sonntag, 1. Dezember 2024, 16.30 Uhr

st.gallen  
sternenstadt

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





# Continuum-Forum

Am 14. November fand das 8. Continuum-Forum zum Thema «Werteorientiertes Management zur langfristigen Sicherung des Familienunternehmens» statt. Der Anlass der St.Galler Nachfolgespezialistin bot ein abwechslungsreiches Programm mit Referaten von Yannick Brunner, Reto Graf, Roger Baumer und Peter Villiger unter der Moderation von Stephan Ziegler. Fotografiert im Einstein St.Gallen haben Chiara Sciretta und Iole Stevenson.

Zur Bildergalerie







## Nacht des Ostschweizer Fussballs

Am 26. Oktober ging in St.Gallen die 12. Nacht des Ostschweizer Fussballs über die Bühne. An der ausverkauften Award-Gala wurden starke Leistungen des vergangenen Jahres geehrt; für Stimmung sorgten Baschi und Remo Forrer. Fotografiert für den LEADER in der Olma-Halle 9.1 haben Marlies Beeler-Thurnheer, Rebekka Grossglauer und Gian Kaufmann.



Zur Bildergalerie





# WPO-Unternehmeranlass

Rund 140 WPO-Mitglieder und Gäste aus Wirtschaft, Politik und Medien fanden sich beim fünften WPO-Unternehmeranlass in den Maschinenhallen der Agrar Landtechnik AG ein. Unter dem Motto «Wetter. Wandel. Wachstum.» stand der Abend im Zeichen der regionalen Entwicklung und der Herausforderungen des Klimawandels.. Fotografiert in Balterswil hat Ramona Löw.



Zur Bildergalerie







## Businessstag für Frauen

Die 17. Ausgabe des Businessstags für Frauen hat am 22. Oktober über 500 Gäste nach Vaduz gelockt. Hochkarätige Referentinnen waren Geschäftsfrau Nadja Swarovski, Jungunternehmerin Yaël Meier und KI-Expertin Dorothea Baur ebenso wie die lokalen Unternehmerinnen Cornelia Wolf, Noelle Hasler und Rennfahrerin Fabienne Wohlwend. Fotografiert im Vaduzer-Saal hat Daniel Schwendener.



Zur Bildergalerie





# Grenzdenken

Am 18. und 19. Oktober fand das «Grenzdenken» 2024 von Christoph Lanter im Unternehmerforum Lilienberg statt. Vom SETI-CEO Bill Diamond über Olympiasportlerin Petra Klingler, Ökonom Mathias Binswanger und Haiforscherin Ornella Weideli bis zu Cornel Müller, der den Lebenslauf in der zukünftigen Rekrutierung abschaffen möchte, war die Bandbreite der Referenten gross. Fotografiert für den LEADER haben Marlies Beeler-Thurnheer und Calvin Mattes.

Zur Bildergalerie





# Gelassenheit

Mein Wunsch fürs neue Jahr: Empören wir uns 2025 etwas weniger und konzentrieren uns stattdessen auf das, was uns weiterbringt: Vernunft und Dialog.

Wahlen in den USA lösen weltweit hitzige Debatten aus, als hinge das persönliche Glück davon ab. Menschen werden in den sozialen Medien gecancelt, nur weil ihre Meinungen nicht in das eigene Weltbild passen. Was einst als Meinungsvielfalt galt, wird durch quasi-moralische Schranken limitiert: Ich bin gut, und denkst du nicht wie ich, bist du böse.

Ich beobachte – leider nicht nur in den Sozialen Medien – eine Abkehr von der Aufklärung: Wie einst im Mittelalter werden Wissenschaft durch Glaube, Toleranz durch Vorurteile, Fakten durch Empörung und Fortschritt durch Ideologie ersetzt. Das aufklärerische Streben nach Freiheit und Vernunft, auf das wir so stolz sein können, wird durch Aberglauben und Quasireligionen ersetzt. Statt uns von der «Haltung» einiger Schreihälse treiben zu lassen, setzen wir doch wieder auf Gelassenheit: Nicht jeder, der einen heissen Sommer für normal hält, ist ein Klimaleugner. Nicht jeder, für den es nur zwei Geschlechter gibt, ist transphob. Nicht jeder Palästinenser ist ein Opfer. Und nicht jeder, der Migration wenig abgewinnen kann, ist ein Nazi.

## «Leben und leben lassen.»

Friedrich von Schiller (1759 – 1805), deutscher Arzt, Dichter, Philosoph und Historiker.

«Leben und leben lassen» mag eine alte Weisheit sein, doch sie ist überaus aktuell. Statt Andersdenkende zu verurteilen, akzeptieren wir ihre Perspektiven als Teil unserer Gesellschaft. Als Schweizer Demokraten (und damit meine ich nicht die gleichnamige Partei) sollten wir dies eigentlich verinnerlicht haben.

Statt Menschen aufgrund anderer Ansichten zu «canceln» oder unser Leben darauf auszurichten, der Welt ständig unter die Nase zu reiben, was für gute Menschen wir doch sind (und die anderen natürlich nicht, wenn sie nicht so und so denken, handeln, sprechen), nutzen wir diese Energie dafür, selbst Gutes zu tun – und nicht, es von anderen zu verlangen.

Gelassenheit bedeutet nicht Gleichgültigkeit, sondern die Kunst, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Gelassenheit bedeutet, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen, ohne ständig auf andere zu zeigen. Sie bedeutet, Konflikte konstruktiv anzugehen, statt sie durch Polarisierung zu verschärfen. Wenn wir das im kommenden Jahr stärker leben, steigern wir nicht nur unser eigenes Wohlbefinden, sondern entspannen auch das gesellschaftliche Klima.

Stephan Ziegler, LEADER-Chefredaktor



## LEADER

10/2024

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

**Verleger:** Natal Schnetzer

**Chefredaktor:** Stephan Ziegler, Dr. phil. I  
sziegler@metrocomm.ch

**Autoren:** Philipp Landmark, Marion Loher, Patrick Stämpfli, Fabian A. Meyer, Tobias Hänni, Stephan Ziegler, Michael Götte, Armin Menzi, Robert Nef, Marcel Eugster, Walter Ernst, Sven Bradke, Roland Rino Büchel, Stefan Schneider, Patrick Stach

**Fotografie:** Marlies Beeler-Thurnheer, Gian Kaufmann, Rebekka Grossglauer, Leo Boesinger, Calvin Mattes, Daniel Schwendener, Chiara Sciretta, Iole Stevenson Pixabay, 123RF, zVg

**Gestaltung:** Robert Di Falco  
rdifalco@metrocomm.ch

**Herausgeberin, Redaktion und Verlag:** MetroComm AG  
Bahnhofstrasse 8  
CH-9000 St. Gallen  
Tel. 071 272 80 50  
Fax 071 272 80 51  
[www.leaderdigital.ch](http://www.leaderdigital.ch)  
[www.metrocomm.ch](http://www.metrocomm.ch)  
leader@metrocomm.ch

**Geschäftsleitung:** Natal Schnetzer  
nschnetzer@metrocomm.ch

**Verlags- und Anzeigenleitung:** Oliver Iten  
oiten@metrocomm.ch

**Marketing-Service, Aboverwaltung:** Fabienne Schnetzer  
info@metrocomm.ch

**Abopreis:** CHF 61.50 für 18 Ausgaben

**Erscheinung:** Der LEADER erscheint 9 x jährlich mit Ausgaben Januar/Februar, März, April, Mai, Juni/Juli, August, September, Oktober, November/Dezember, zusätzlich 9 Special-Ausgaben

**Produktion:** Ostschweiz Druck AG,  
CH-9300 Wittenbach

Die mit «Profil» gekennzeichneten Beiträge sind Sponsored Content.

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

ISSN 1660-2757



MADE IN ST GALLEN



Zentrum für berufliche  
Weiterbildung

# BILDUNG

IST

A snowboarder in a dark jacket and helmet is captured in mid-air, performing a jump. The snowboarder is wearing a dark jacket, a helmet, and goggles. The snowboard is black with orange graphics. The background is a clear blue sky and a snowy mountain slope. The snowboarder is in a dynamic pose, with one arm extended and the other bent. The snowboard is angled downwards, and a spray of snow is visible behind it.

EINFACH  
**MEGACOOOL**

LERNEN. VERSTEHEN. UMSETZEN.

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

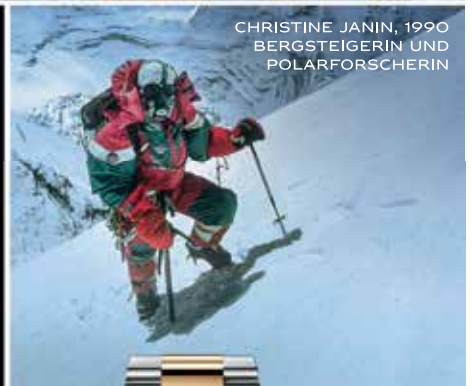




SIR EDMUND HILLARY UND TENZING NORGAY, 1953  
ERSTE ERFOLGREICHE BESTEIGUNG DES MOUNT EVEREST



NATIONAL GEOGRAPHIC  
AND ROLEX PERPETUAL  
PLANET MOUNTAIN  
EXPEDITIONS, 2019



CHRISTINE JANIN, 1990  
BERGSTEIGERIN UND  
POLARFORSCHERIN

## ALLEN ELEMENTEN ZUM TROTZ

**Ihr Name sagt alles.** Die Explorer ist von jenen inspiriert, die als Erste die höchsten Gipfel der Erde erklommen haben. Wie jene Wagemutigen hält auch sie den widrigsten Bedingungen stand. Bei aller Schlichtheit und Eleganz ist sie die Funktionsuhr par excellence für alle Abenteurer, denn inmitten unbekannter Gefilde benötigen diese Frauen und Männer ein so zuverlässiges und vor allem unkompliziertes Instrument. Etwas, das ihnen Gewissheit, Präzision und sofortige Ablesbarkeit garantiert, wenn die Orientierungspunkte verschwinden. Genau dafür steht diese Uhr. Ein Zeitmesser, der uns allen Elementen zum Trotz sicher durch unsere Abenteurer geleitet. **Die Explorer.**

*#Perpetual*



OYSTER PERPETUAL EXPLORER

OFFIZIELLE ROLEX FACHHÄNDLER

  
HUBER

  
ROLEX