


# Central

DAS GESCHÄFTSKUNDENMAGAZIN VON CKW Ausgabe September 2009



**Krisen bieten Chancen für Mehrwert**

CKW im Gespräch mit Max Renggli,  
CEO der Renggli AG, über die aktuelle  
Situation und die Chancen von Krisen

### 3 TITELTHEMA

Renggli AG, Sursee  
**Krisen bieten Chancen für Mehrwert**

### 6 STROMMARKT

Strommarkt-Abkommen  
**Schweiz präsentiert der EU Lösungsansätze**  
Nationale Netzgesellschaft swissgrid  
**Schweizer Höchstspannungsnetz in einer Hand**  
Strompreisentwicklung  
**Strom langfristig teurer**  
**News**

### 8 IN EIGENER SACHE

Elektrizitätstarife für Endverbraucher  
in der Grundversorgung  
**CKW-Strompreise bleiben trotz  
Mehrkosten konstant**

Option OptimoPlus

### 9 CKW unterstützt effizienten Energieeinsatz Kurz notiert

### 10 STROM ERLEBEN

Wirtschaftsförderung Luzern  
**Stabilität durch mehrere Pfeiler**

### 12 RESSOURCEN

Die Chance in der Krise  
**Resilienz – wie wir gestärkt aus Krisen  
hervorgehen**

### 15 KOLUMNE

Martin Suter  
**Der Millionenverlust**

### 16 AUS DER REGION

#### Impressum

#### Redaktion/Konzeption

Centralschweizerische Kraftwerke AG  
Christiane Nacke, Monique Estermann,  
Elke Bögel, Franco Matrangolo

#### Realisation

hellermeier, Emmenbrücke

#### Herausgeber

#### Centralschweizerische Kraftwerke AG

Hirschengraben 33  
Postfach, 6002 Luzern  
Telefon 041 249 51 11  
Telefax 041 249 52 22  
Internet: www.ckw.ch  
E-Mail: central@ckw.ch

Ein Unternehmen der **azpo**



#### Liebe Geschäftsfreunde

Aus der US-Immobilienkrise wurde eine Banken- und Finanzkrise, die schliesslich die Realwirtschaft erreicht hat. Weite Teile der Weltwirtschaft sind heute von dieser Krise betroffen.

Krisen fordern uns, Entscheidungen in ungewohnten Situationen zu treffen. Sie können uns positive Aspekte eröffnen wie beispielsweise die Chance, sich als Person oder Unternehmen weiterzuentwickeln und neu zu positionieren. Diese Chancen gilt es zu nutzen. Daraus abgeleitete innovative Ideen, Strategien und Produkte bilden die Basis für langfristigen und nachhaltigen Erfolg.

In diesen harten Zeiten bieten wir unseren Kunden Unterstützung. Bis Herbst 2010 wird CKW für die Energiepreise der Kunden in der Grundversorgung und für die Netzentgelte aller Endverbraucher keine allgemeinen Preiserhöhungen vornehmen. CKW übernimmt damit gesetzlich und regulatorisch bedingte Mehrbelastungen im Umfang von rund 33 Mio. CHF zulasten des Ergebnisses im nächsten Jahr und trägt mit dieser Entscheidung der schwierigen wirtschaftlichen und konjunkturellen Situation im Kanton Luzern erneut Rechnung. Bereits 2009 haben wir Zusatzkosten von rund 26 Mio. CHF nicht an unsere Kunden weiterverrechnet. Die jederzeit zuverlässige und sichere Stromversorgung zu angemessenen Preisen zählt daher auch im neuen Geschäftsjahr zu unseren Maximen.

Wir haben das Thema «Krise als Chance» in den Mittelpunkt dieser Ausgabe gestellt, um den Fokus auf das Positive zu lenken und damit auch im übertragenen Sinne Energien zu mobilisieren. Dabei sind wir der Frage nachgegangen, wie eine Krise auch als Chance für Mehrwert verstanden werden kann oder welche Faktoren für die Stabilisierung einer Wirtschaftsregion massgeblich sind.

#### Heinz Beeler

Leiter Geschäftsbereich Netze



Renggli AG, Sursee

## ■ Krisen bieten Chancen für Mehrwert

Seit über 85 Jahren steht der Name Renggli für Fortschritt im Holzbau. Innovationslust und Pioniergeist haben aus dem ursprünglich traditionellen Handwerksbetrieb ein modernes, innovatives Unternehmen gemacht. Heute ist die Renggli AG Schweizer Marktführer im Holzsystembau und gehört zu den Pionieren der Minergie-Standards. Als Generalunternehmer und Holzbaupartner realisiert das Unternehmen ökologisch nachhaltige Projekte in Holzbauweise. Dazu zählen Wohnhäuser und Siedlungen genauso wie gewerbliche und öffentliche Bauten. CKW hat sich mit Max Renggli, CEO der Renggli AG, über die aktuelle Situation im Bausektor und die Chance von Krisen unterhalten.



Max Renggli, CEO und Verwaltungsratspräsident der Renggli AG

**CKW: Die Wirtschaftskrise ist in aller Munde. Wie wirkt sich das im Bausektor aus? Und welche Chancen ergeben sich möglicherweise aus dieser Situation für die Branche?**

Renggli: Die aktuelle Wirtschaftssituation ist sicherlich eine Krise, die nicht auf die leichte Schulter genommen werden sollte und die uns vermutlich auch in den nächsten zwei Jahren noch beschäftigen wird. Auf der an-

deren Seite haben wir historisch gesehen extrem tiefe Zinsen. Und das ist eine echte Chance. 1990 hatten wir in der Schweiz eine Immobilienblase. Daraus haben wir gelernt. In den letzten 15 Jahren konnte sich die Branche moderat entwickeln und ist heute sehr stabil. Viele Bauherren nutzen die günstigen Zinsen und investieren in Immobilien.

Ein anderer Aspekt in diesem Zusammenhang: die Chance für neue Tech-



nologien und einen verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen. Für die nächsten Generationen wird Strom ein entscheidender Faktor sein. Im Zuge der Diskussion um Energiekrise und Stromlücke gewinnt auch das Thema Energieeffizienz bzw. energieeffizientes Bauen an Bedeutung. Minergie-P-Häuser sparen im Vergleich zum bauüblichen Standard bis zu 80 Prozent Heizenergie – durch bessere Wärmedämmung der Gebäudehülle, kontrollierte Wohnraumlüftung, dreifach verglaste Fenster und der Nutzung von Erdwärme. Die geringen Mehrinvestitionen für ein solches Objekt, durchschnittlich sechs bis zehn Prozent, werden durch die tieferen Heizkosten kompensiert. Potenziale für die Branche ergeben sich damit aus den neuen Technologien und dem riesigen Bestand an Objekten, die saniert werden müssen, um energieeffizient zu sein und mehr Wohnqualität für die Bewohner zu schaffen.

#### **Beeinflussen damit die aktuellen Marktgegebenheiten die Chancen für Ihr Unternehmen positiv?**

Ja. Allerdings kennen wir die Ressourcenproblematik schon seit über 30 Jahren.

Und seit wir 1991 das Unternehmen übernommen haben – damals hatten wir 15 Mitarbeitende, heute beschäftigen wir über 130 – haben wir konsequent auf Energieeffizienz und optimierte Bauweise gesetzt. Das ist ein Fokus, den man langfristig verfolgen muss und der uns heute sicherlich zugute kommt.

#### **Wie wichtig ist es, auch in Krisenzeiten an langfristigen Strategien festzuhalten?**

Als Unternehmer brauchen Sie Visionen. Ich habe damals die Vision gehabt, mit den Ressourcen, die wir zur Verfügung haben, Häuser zu bauen, die begeistern und in denen man sich wohlfühlt. Daraus haben wir unseren Auftrag, also unsere Mission, und schliesslich unsere Strategie abgeleitet. Wir haben uns gefragt, wie wir dieses Ziel erreichen können und wo wir mit dem Unternehmen in fünf, zehn, fünfzehn Jahren stehen wollen. Auch ist es meiner Meinung nach sehr wichtig, gute Gründe zu haben, warum eine Unternehmung existieren soll. Wenn die Arbeit oder die strategische Ausrichtung eines Unternehmens einen Sinn hat und man damit echten Mehrwert generieren kann, kommt es meines Erachtens auch besser durch Krisen.

Und ein weiterer Faktor kommt hinzu: Krisen haben oft mit kurzfristigen Empfindungen zu tun. Kultur, Ethik und Strategien sind hingegen langfristig. Ich glaube, ein Team kann nicht immer auf der positiven Welle reiten. Und für die Mannschaft kann es auch durchaus wichtig sein, Krisen zu spüren, um sich gegenseitig wieder zu finden, neu zu positionieren oder eben erst recht an einer Strategie festzuhalten.

#### **Wie kann eine Krise als Chance genutzt werden?**

In den letzten 25 Jahren habe ich mehrmals erlebt, dass jede Krise ihre Chance hat.

Früher habe ich gesagt, es ist interessant, Produkte zu entwickeln. Heute sage ich, es ist interessant Menschen und Teams zu entwickeln. Denn um eine Strategie langfristig und erfolgreich verfolgen zu können, braucht es eine Mannschaft mit Verständnis. Und so etwas muss erst wachsen. Die Frage, wie eine Krise als Chance wahrgenommen werden kann, hat also auch viel mit der Einstellung zu tun. Wenn ich einem System permanent sage, es ist krank, dann ist es irgendwann krank. Aus diesem Grund habe ich meiner Mannschaft immer wieder signalisiert: «Bei der Firma Renggli gibt es in diesem Jahr keine Krise. Wir werden die Krise ernst nehmen, aber wir werden auch unsere Strategie konsequent weiterverfolgen. Wir sind gut aufgestellt und werden unsere Kraft ganz bewusst dort einsetzen, wo wir Kompetenzen haben.» Das war wichtig. Heute haben wir volle Auftragsbücher.

Und trotzdem fordern manchmal Krisen von uns, neue Wege zu gehen. Das gehört zum Unternehmertum. Es braucht die Bereitschaft, mit schwierigen Situationen offen umzugehen. Manager oder Finanzinstitute, die am Jahresergebnis gemessen werden, haben oft eine sehr kurzfristige Betrachtung. Das ist schade. Wir sollten an dem gemessen werden, was wir als Mehrwert generieren. Als Mehrwert für die Unternehmung, als Mehrwert für die Mitarbeitenden oder als Mehrwert für die Kunden. Energieeffizient zu bauen, heisst beispielsweise nicht: sich einzuschränken oder zu reduzieren. Sondern vielmehr: sich

auf das Wesentliche zu konzentrieren und dabei Qualitäten, also Mehrwert zu generieren. Dieser Ansatz kann auch eine Chance für die Menschheit sein – sich auf der einen Seite bewusst zu machen, dass gewisse Ressourcen endlich sind, auf der anderen Seite aber zu wissen, dass wir die Technologien haben, um darauf zu reagieren und somit Mehrwert zu schaffen.

Der Mensch mag Veränderungen grundsätzlich nicht so gerne. Deshalb müssen Systeme manchmal erst an ihre Grenzen kommen, um sich weiterentwickeln zu können. Ich sage immer: «Ein System braucht zunächst Fieber, damit es sich verändern kann.» Solche Veränderungen oder Korrekturen in einem Unternehmen dann anzubringen, ist oft schwierig. Nicht selten braucht es Durchhaltewillen, damit das Neue trainiert werden und sich etablieren kann. Insbesondere in solchen Situationen ist es gut, wenn man eine tragfähige Strategie entwickelt hat, die auch auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Kunden abgestimmt ist.

#### **Welche Bedeutung würden Sie Krisen demnach zuordnen?**

Krisen sind eigentlich nichts anderes als Systeme, die an ihre Grenzen kommen, weil gewisse Dinge nicht hinterfragt wurden oder an Rahmenbedingungen festgehalten wurde, die nicht mehr gelten.

Eine Krise ist also ein Zeichen des Systems, dass etwas im Gesamtnetzwerk nicht mehr funktioniert. Nehmen Sie beispielsweise das Thema Ruhestand. Wir haben irgendwann einmal definiert, dass man mit 65 Jahren pensioniert wird. Aber es gibt Menschen, die sind bis 70 oder 75 Jahre topfit – und andere, die könnten schon mit 55 pensioniert werden. Krisen können uns also dazu anregen, Strukturen oder Rahmenbedingungen, die wir einmal gebaut haben, zu überdenken und gegebenenfalls zu ändern.

Ein guter Freund hat mir einmal gesagt: «Ich glaube, der grösste Feind einer Unternehmung ist es, wenn es dem Unternehmen zu lange gut geht.» Wenn ein Unternehmen oder ein System zu lange keine Störung erfährt, wird es die nächsten Hürden nicht

nehmen können – und die Personen, die in dem Unternehmen tätig sind, lernen nicht, mit Störungen umzugehen. Ich glaube, aus diesem Grund müssen wir eine Krise nicht dramatisieren oder noch schwärzer machen, als sie schon ist. Wir müssen uns vielmehr bewusst machen, dass sie uns Fehlentwicklungen aufzeigt und uns Chancen bietet, darauf zu reagieren.

#### **Welche positive Veränderung nehmen Sie im Moment wahr?**

Ich habe viele Kunden, die nun wieder mehr auf reelle Werte setzen. Die ihr Geld wieder mehr dafür einsetzen, Mehrwert zu schaffen – in der Wohnung, im Haus oder im Mehrfamilienhaus. Und ich stelle fest, dass die Lohngefüge in der Wirtschaft wieder einigermaßen passen. Das hat für mich auch etwas mit sozialer Gerechtigkeit zu tun. Sicherlich hat es immer Auswüchse gegeben. Aber wenn sich etwas komplett von etwas anderem abkoppelt und gleichzeitig unverhältnismässig stark davon abschöpft, wird es immer endlich sein. Von daher glaube ich, dass die Finanzkrise auch gezeigt hat, dass es nicht richtig ist, wenn ein Unternehmen mit dem Geld, das es arbeiten lässt, mehr verdient als mit dem eigentlichen Unternehmenszweck.

#### **Welche Empfehlung würden Sie für den Umgang mit Krisen geben?**

Für mich ist es ausgesprochen wichtig, eine tragfähige Strategie zu entwickeln. Also ein Sensorium dafür zu haben, was der Sinn der Unternehmung

ist und was der Mehrwert für die Menschen ist, die in dem Unternehmen arbeiten. Meiner Meinung nach entwickeln zukunftsfähige Unternehmen diese Strategien zusammen mit ihren Mitarbeitern und orientieren sich an den Ressourcen, die der Unternehmung zur Verfügung stehen. Und ich glaube auch, dass Krisen besser gemeistert werden können, wenn das Management gelernt hat, effektiv Entscheidungen zu treffen – also Entscheidungen kurzfristig zu treffen und so in Prozesse zu überführen, dass sie anschliessend effizient umgesetzt werden können.

Aus unternehmerischer Sicht können Sie in einer Krise, um den Cashflow zu halten, beispielsweise 20 Prozent der Belegschaft abbauen. Das ist oft die einzig richtige und wahrscheinlich auch einfachste Entscheidung. Sie können aber ebenso die Entscheidung treffen, in der Krise zu ihren Leuten zu schauen und kein Personal abzubauen. Sie sollten sich dann allerdings nicht zu nobel sein und mit den Leuten sprechen, um nach Möglichkeiten, wie Jobsharing, zu suchen. Das ist für mich ebenfalls Mehrwert. Krisen kommen und gehen. Wenn man das weiss, geht man einfacher damit um. Und deshalb glaube ich auch, dass sich zukunftsfähige Unternehmen konsequent mit Störungen auseinandersetzen müssen.

**Weitere Informationen:**  
[www.renggli-haus.ch](http://www.renggli-haus.ch)



### Strommarkt-Abkommen

## ■ Schweiz präsentiert der EU Lösungsansätze

Am 10. Juli 2009 hat in Brüssel die dritte Verhandlungsrunde zwischen der Schweiz und der EU im Strombereich stattgefunden. Dabei ging es insbesondere um die Schweizer Lösungsvorschläge für die Überführung der bestehenden langfristigen Stromlieferverträge mit Frankreich in das zu verhandelnde neue Handelsregime mit der EU.

Bislang profitiert die Schweiz beim Netzzugang von einer bevorzugten Behandlung. Die möglichst lange Erhaltung der bestehenden Langfristlieferverträge der Schweizer Elektrizitätsunternehmen mit dem französi-

schen Energiekonzern EdF ist daher zentral. Der privilegierte Netzzugang für diese Stromlieferungen widerspricht jedoch einem gleichen Marktzugang für alle. Im Communiqué des Bundesamtes für Energie (BFE) zur dritten Verhandlungsrunde ist daher festgehalten, dass die Vorschläge die Überführung der bestehenden Langfristverträge «in das zu verhandelnde neue Handelsregime mit der EU» ermöglichen sollen.

Ausserdem wurde das 3. Liberalisierungspaket für den europäischen Energiebinnenmarkt diskutiert, das am 25. Juni 2009 von der EU definitiv verabschiedet wurde. Laut BFE muss

nun geprüft werden, welche Auswirkungen die neuen EU-Vorschriften auf die laufenden Verhandlungen mit der Schweiz haben.

Mit dem künftigen Abkommen sollen der Netzzugang für den grenzüberschreitenden Stromverkehr geregelt und die Sicherheitsstandards für die Transitnetze harmonisiert werden. Weiter umfassen die Verhandlungen den grenzüberschreitenden Marktzugang sowie den Handel mit Strom aus erneuerbaren Energien.

### Nationale Netzgesellschaft swissgrid

## ■ Schweizer Höchstspannungsnetze in einer Hand

Für die Aufnahme der bilateralen Verhandlungen über ein Stromabkommen setzte die Europäische Union (EU) voraus, dass die Schweiz über eine nationale Netzgesellschaft verfügt. Diese Forderung wurde mit der Gründung von swissgrid erfüllt. Nach dem Vollzug des rechtlichen Unbundlings im 2009 ist ab 2013 die Übertragung des Eigentums der Höchstspannungsnetze an swissgrid vorgesehen.

Für die Strommarktliberalisierung verfasste der schweizerische Gesetzgeber das Stromversorgungsgesetz (StromVG). Durch das StromVG sollte auch die Stromdrehscheibe Schweiz, der Zugang zum EU-Strombinnenmarkt sowie die internationale Zusammenarbeit im Bereich der Versorgungssicherheit langfristig gesichert werden. Hierfür sind die Höchstspannungsnetzgebiete zunächst rechtlich zu entflechten. Anschliessend ist eine Überführung an swissgrid vorgesehen.

#### **Rechtliche Entflechtung**

Seit 1. Januar 2009 sind alle Höchstspannungsnetze rechtlich entflo-

ten. Sie wurden aus den bisherigen Gesellschaften ausgegliedert und in eigenständige Unternehmen, die Grid-AGs, überführt. Bei CKW erfolgte dies mit der Gründung der CKW Grid AG am 1. Oktober 2008. «Obwohl CKW nur etwas über fünf Prozent des schweizerischen Höchstspannungsnetzes besitzt, war der Gründungsaufwand mit den vielen juristischen und finanziellen Formalitäten in etwa gleich gross wie bei einem grossen Energieversorgungsunternehmen», sagt André Kübler, Geschäftsführer CKW Grid AG. Mit der Entflechtung müssen alle Kosten und Finanzflüsse, die das Höchstspannungsnetz betreffen, transparent gemacht und entsprechend abgebildet werden.

#### **Überführung**

Bis spätestens 1. Januar 2013 ist die Überführung der Höchstspannungsnetze der einzelnen Grid-AGs in die swissgrid vorgesehen. Damit geht das gesamte schweizerische Höchstspannungsnetz an swissgrid. Mit dieser Änderung will die Politik sicherstellen, dass die Höchstspannungsnetze gesamthaft in schweizerischer

Hand bleiben. «Zurzeit sind noch nicht alle Überführungsdetails bekannt. Die Branche und swissgrid arbeiten in einem gemeinsamen Projekt daran, wie genau die Übergabe stattfinden soll», erklärt Kübler. Dabei geht es um die Sicherstellung des Ressourcen- und Wissenstransfers und den damit verbundenen Erhalt der Versorgungssicherheit. Und es geht auch um die Dienstleistungen, die von den heutigen Netzeigentümern erbracht werden. Zwischen den verschiedenen Akteuren muss die künftige Rollenverteilung eindeutig geklärt werden.

#### **Auswirkungen auf Weiterverteiler und Endkunden**

Die Betriebs- und Kapitalkosten der einzelnen Grid-AGs werden bereits gesamtheitlich an swissgrid gemeldet und über einheitliche Höchstspannungsnetztarife seit 1. Januar 2009 weiter verrechnet. CKW legt diese Tarife für die Bestimmung ihrer Tarife zugrunde.

## Strompreisentwicklung

## ■ Strom langfristig teurer

### Zuschlag für grünen Strom weiterhin 0.45 Rappen pro Kilowattstunde

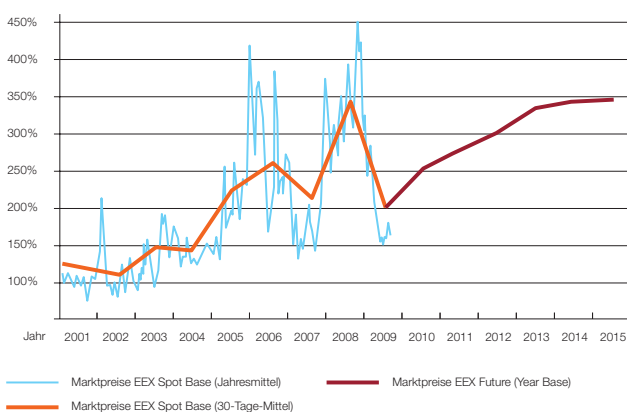
Für die Förderung der grünen Stromproduktion bezahlen die Schweizer Stromkonsumentinnen und -konsumenten auch im Jahr 2010 einen Zuschlag von 0.45 Rappen pro Kilowattstunde Strom. Dies hat das Bundesamt für Energie am 24. August 2009 entschieden.

### Der Preisrückgang ist nur kurzfristig

Die tiefe Stromnachfrage aufgrund der schlechten Konjunkturellen Lage sowie der Import- und Exportsituation im Allgemeinen sind entscheidende Gründe für die niedrigeren Grosshandelsmarktpreise in diesem Jahr.

Aber der Preisrückgang im Zuge der Wirtschaftskrise 2009 ist nur kurzfristig. Die Stromlieferungspreise für 2012 erreichen bereits wieder das Niveau des Jahres 2008. Der Aufwärtstrend bei den Preisen am Strommarkt ist ungebrochen – je langfristiger, desto stärker. Auch auf dem reduzierten Niveau in 2009 sind die Preise noch doppelt so hoch wie Anfang 2001.

### Marktpreisentwicklung EEX (Base)



Quelle: CKW, European Energy Exchange AG, Stand: 24. August 2009

## ■ News

### EICom ordnet vorsorglich Tarifsenkung an

Mitte Mai hat swissgrid, die nationale Netzgesellschaft und Betreiberin des Schweizer Übertragungsnetzes, die Tarife für das Jahr 2010 vorgestellt. Diese Tarife basieren auf Kosten, die von den Eigentümern des Übertragungsnetzes geltend gemacht werden.

Die publizierten Netznutzungstarife 2010 fallen um 17 Prozent höher aus als die aktuell gültigen Tarife. Das entspricht rund 75 Mio. Franken, ohne die Kostenentwicklung im Bereich Systemdienstleistungen zu berücksichtigen. EICom hat daraufhin beschlossen, die Tarife zu untersuchen. Nach einer ersten summarischen Prüfung kam sie zu dem Schluss, dass die Tarife zu hoch sind, und ordnete im Sinne einer vorsorglichen Massnahme Mitte Juli für einen Teil der angekündigten Erhöhungen eine Senkung an.

### EICom will StromVG auf Verträge anwenden, die vor Erlass des StromVG abgeschlossen wurden

In ihrer Verfügung vom 25. Juni 2009 in Sachen Stahl Gerlafingen bestätigt EICom, dass der freie Netzzugang für Grossverbraucher nach Massgabe des Kartellrechts spätestens nach dem Bundesgerichtsentscheid in Sachen Freiburger Elektrizitätswerke Tatsache war. Wird diese Verfügung rechtskräftig, kann das StromVG auch auf Verträge angewendet werden, die vor Erlass des StromVG abgeschlossen wurden. Grossverbraucher, die Gebrauch von dem freien Netzzugang gemacht haben, haben dann keinen Anspruch mehr auf die Rückkehr in die Grundversorgung für Endverbraucher. Noch ist die Verfügung nicht rechtskräftig und es ist mit einem Weiterzug an das Bundesverwaltungsgericht zu rechnen.

### Stromverbrauch 2008 2,7 Prozent über Vorjahr

Laut Bundesamt für Energie (BFE) lag der Stromverbrauch im Jahr 2008 bei 58,7 Milliarden Kilowattstunden (kWh). Gegenüber dem Vorjahr bedeutet das eine Steigerung um 2,7 Prozent. Das BFE führt diese Entwicklung auf die kühle Witterung, die Zunahme des Bruttoinlandprodukts sowie den Bevölkerungszuwachs zurück. Besonders auffällig in den Zahlen der Statistiker: In den Wintermonaten musste deutlich mehr Strom importiert werden als im Jahr 2007. So stand einer Ausfuhr von 22'075 Gigawattstunden (GWh) einheimischer, praktisch CO<sub>2</sub>-freier Elektrizität im ersten und vierten Quartal ein Import von 26'520 GWh ausländischer Elektrizität gegenüber.

Elektrizitätstarife für Endverbraucher in der Grundversorgung

**CKW-Strompreise bleiben trotz Mehrkosten konstant**

Mit Spannung erwartet: Am 31. August 2009 veröffentlichte CKW wie alle Energieversorgungsunternehmen die Elektrizitätstarife und Netznutzungsentgelte 2010.

**CKW verzichtet auf Mehrkostenabwälzung**

Die gesetzlich und regulatorisch bedingten Mehrkosten führen dazu, dass sich die Energiepreise und Netznutzungsentgelte 2010 erhöhen. CKW übernimmt diese Mehrkosten zulasten ihres Ergebnisses im nächsten Jahr und verzichtet zugunsten ihrer Kunden auf die Mehrkostenabwälzung. Damit bleiben die Elektrizitätstarife und Netznutzungsentgelte für alle Endverbraucher in der Grundversorgung und Netzkunden bis zum 30. September 2010 unverändert auf dem Niveau der per 1. April 2009 ver-

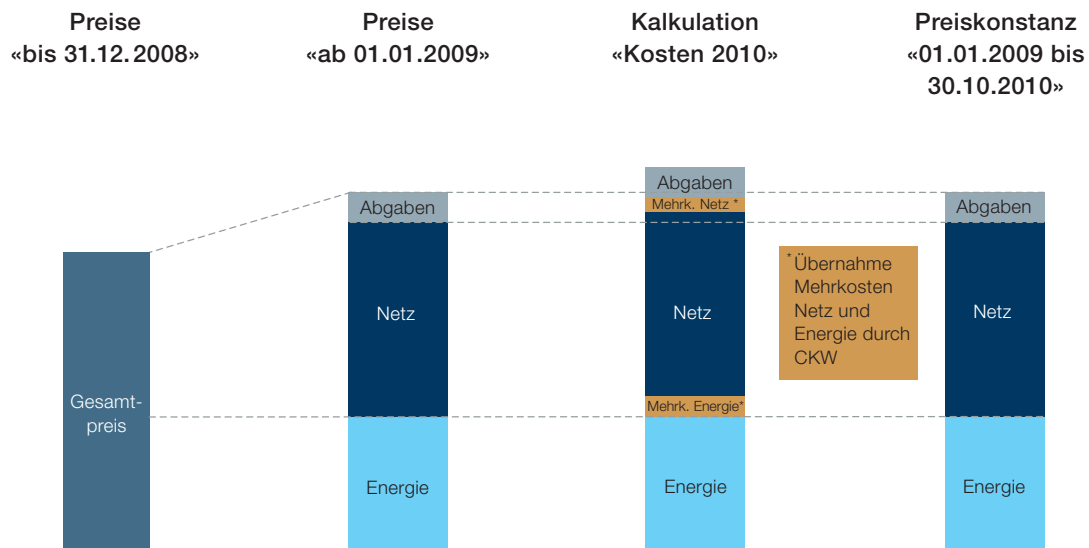
öffentlichten Tarife. Mit dem Entschluss, keine allgemeinen Preiserhöhungen vorzunehmen, trägt CKW der schwierigen wirtschaftlichen und konjunkturellen Situation im Kanton Luzern Rechnung und unterstützt den zentralschweizerischen Wirtschaftsstandort mit zuverlässiger Stromversorgung zu konstanten Preisen. Um die Qualität und Sicherheit der Stromversorgung auch in Zukunft zu erhalten, wird aufgrund der heute bereits bekannten Zusatzkosten eine Preisanpassung im Herbst 2010 nicht zu vermeiden sein.

**CKW intensiviert Massnahmen zur Kostensenkung**

Nach wie vor muss die Zentralschweiz die Mehrkosten tragen, die durch den Systemwechsel und die damit verbundenen schweizweit einheitlichen

Kosten für das Übertragungsnetz (Einheitsbriefmarke) entstehen. Um dieser Benachteiligung im Vergleich zu anderen Regionen zu begegnen, fordert CKW weiterhin, dass die von Bundesrat Moritz Leuenberger ins Leben gerufene Arbeitsgruppe möglichst bald einen Ausgleich der Regionen herbeiführt und damit eine Reduktion dieser Mehrkosten bewirkt.

**CKW hält die Preise konstant – trotz steigender Kosten**



Quelle: EV

Option OptimoPlus

## ■ **CKW unterstützt effizienten Energieeinsatz**



Beim Swiss Economic Forum (sef) in Thun referierte Star-gast Sir Richard Branson (Gründer der Virgin-Gruppe) über die zunehmende Bedeutung von Energieressourcen und der Notwendigkeit, mit Energie effizient umzugehen. Laut Branson wird Energie künftig einen noch höheren Stellenwert einnehmen und ein nicht zu unterschätzender Kostenfaktor werden. Damit hat der effiziente Einsatz und differenzierte Umgang mit Energie Potenzial für Kostenoptimierungen.

### **Kostenoptimierung durch effizienten Energieeinsatz**

Mit der Option OptimoPlus bietet CKW ihren Kunden die Möglichkeit, ihre Stromnutzung zu optimieren und Energiekosten zu senken. Dabei werden der Zustand und das Sparpotenzial der elektrischen Verbraucher- und Versorgungsanlagen aufgezeigt sowie Vorschläge präsentiert, wie mögliche Einsparungsziele erreicht werden können.

Weitere Informationen erhalten Sie bei Ihrem CKW Account Manager oder online – unter [www.ckw.ch](http://www.ckw.ch).

### **Option OptimoPlus – sechs Schritte zu einer optimierten Stromnutzung**

- 1 Ermittlung von Leistungs- und Kostenumfang
- 2 Erfassung und Beurteilung der Verbraucherstruktur
- 3 Analyse des Lastprofils und Erstellung eines Stromverbrauchsprofils
- 4 Durchführung von Kosten- und Verbrauchsanalyse
- 5 Aufbereitung der Ergebnisse
- 6 Empfehlung von Massnahmen zur Ausschöpfung der Energiesparpotenziale

## ■ **Kurz notiert**

### **Energie verbindet**

Am 27. August 2009 lud CKW ihre marktberechtigten Kunden zum jährlichen Informationsanlass an die Ufer des Sempachersees ein. Nach einem kurzen Rückblick auf die ersten Monate des liberalisierten Strommarktes folgte der Ausblick auf das kommende Jahr. Und Zukunftsforscher Georges T. Roos blickte mit seinem Vortrag «2019 – was uns verbindet» sogar noch ein paar Jahre weiter. Im Anschluss hatten die Gäste bei einem Barbecue Gelegenheit für neue und bekannte Verbindungen. «Energie verbindet eben», kommentiert Erwin Limacher den gemütlichen Ausklang.

### **Erneuerung der Konzessionsverträge**

Jeder Netzbetreiber ist gesetzlich verpflichtet, ein sicheres, leistungsfähiges und effizientes Netz zu betreiben. Damit haben die Gemeinden die Sicherheit, unabhängig vom Eigentumsverhältnis des Netzbetreibers zuverlässig mit Strom versorgt zu werden. Die Nutzung des öffentlichen Grund und Bodens für das Stromnetz wird dabei über den Konzessionsvertrag geregelt. Da das geltende Bundesrecht die Trennung von Netz und Energie verlangt, sind die alten Konzessionsverträge nicht mehr mit dem StromVG vereinbar und müssen erneuert werden.

Im Vorfeld der kommunalen Abstimmungen wurde viel diskutiert. Dies und immer wiederkehrende Falschinformationen haben den Verband Luzerner Gemeinden (VLG) veranlasst, ein unabhängiges Gutachten zum CKW-Konzessionsvertrag erstellen zu lassen. Das Ergebnis wurde am 4. Juni 2009 präsentiert:

Der Vertrag ist in allen Teilen korrekt und fair. Das Gutachten stützt ausdrücklich die Konzessionsdauer von 25 Jahren, die immer wieder Anlass zu Diskussionen gegeben hat, sowie den Verbleib des Eigentums bei CKW nach Vertragsablauf. Darüber hinaus betont das Gutachten, dass der Konzessionsvertrag in keinem Zusammenhang mit dem Strompreis steht. Dies wurde in der öffentlichen Diskussion mehrfach fälschlicherweise miteinander in Verbindung gebracht.

29 Konzessionsgemeinden haben der Erneuerung des Vertrags mit CKW bereits zugestimmt. Für die verbleibenden Luzerner Gemeinden läuft die Frist noch bis Ende Jahr.

CKW dankt den Gemeinden, die sich mit ihrem Ja für eine seit über 115 Jahren bewährte Partnerschaft zwischen den Luzerner Gemeinden und CKW ausgesprochen haben.

### **Weiter Informationen:**

[www.ckw.ch](http://www.ckw.ch) «Direkt zu ...»



Walter Stalder, Direktor der Wirtschaftsförderung, im Gespräch mit CKW.

Wirtschaftsförderung Luzern

## ■ Stabilität durch mehrere Pfeiler

Arbeiten, Wohnen und Geniessen. Mit diesem Dreiklang weist der Kanton Luzern auf seine Vorzüge hin. Dass dies so ist und auch in Zukunft so bleibt, ist Aufgabe der Wirtschaftsförderung Luzern. Promotion, Ansiedlung und Unternehmensentwicklung gehören daher genauso in diesen Zuständigkeitsbereich wie der Aufbau und die Pflege des Netzwerks von Kanton, Gemeinden, Wirtschaft und Organisationen. CKW hat sich mit Walter Stalder, Direktor der Wirtschaftsförderung Luzern, über die Besonderheiten des Kantons Luzern und die Ausprägungen der Wirtschaftskrise unterhalten.

Der Kanton Luzern gilt als wirtschaftlich sehr stabil. Für die Ansiedlung und Unternehmensentwicklung ist dies ein wichtiger Faktor – vor allem in Krisenzeiten. Als wesentliche Säulen für diese Stabilität werden die Struktur der ansässigen Unternehmen und die damit verbundene Risikostreuung identifiziert, der Splitt zwischen Wirtschaft und Privat sowie das Potenzial im Bereich Tourismus. Walter Stalder und sein Team gehen noch mehr ins Detail und formulieren sieben Thesen für die stabile Situation im Kanton Luzern.

### **Sieben Thesen zur aktuellen wirtschaftlichen Situation im Kanton Luzern**

**1. Finanzen: Hausaufgaben im Bereich Finanzen gemacht.** «Der Kanton hat Schulden abgebaut, die Steuern Schritt für Schritt gesenkt und keine Reserven eingesetzt», erklärt Stalder. «Bei der Unternehmenssteuer sind wir national unter den Top 5 und international unter den Top 10.»

**2. Unternehmensstruktur: Gute Risikostreuung durch feinmaschige Unternehmensstruktur.** «Von den mehr als 15'500 Unternehmen, die bei uns

im Kanton ansässig sind, haben nur knapp 200 Unternehmen mehr als 100 Beschäftigte. Gut 2'000 Unternehmen beschäftigen zehn bis 100 Mitarbeiter und die grosse Mehrheit, also über 13'000 Unternehmen, sind mit ein bis zehn Mitarbeitern Klein- und Kleinstunternehmen. Diese können sich natürlich viel schneller bewegen als grosse Unternehmen», so der Wirtschaftsexperte.

**3. Exportstruktur: Starke Binnenorientierung und risikoreduzierter Splitt der kantonalen Warenexporte.** «Bei unseren Exporten gingen im Jahr 2008

32 Prozent nach Deutschland, 9,8 Prozent nach Italien und 8,7 Prozent nach Frankreich. In Europa ist die Krise auch angekommen, aber sie ist lange nicht so extrem, wie etwa in den USA. Hätten die USA einen Exportanteil von 30 Prozent, so wäre das für uns weitaus kritischer», erläutert Stalder die These.

**4. Ausgeglichene Resultate:** «Wir sind uns bewusst, dass 2009 und 2010 mit weniger Steuereinnahmen zu rechnen ist. Doch mit den Betragsüberschüssen, die wir in den letzten Jahren erwirtschaften konnten, möchten wir – sofern die Steuereinnahmen durch das Wachstum nicht steigen werden – auch in diesen Jahren für ausgeglichene Resultate sorgen.»

**5. Mehrere Stützpfiler: Stabilität durch Wirtschaft, Wohnen, Tourismus.** «85 Prozent des Steuersubstrats Luzern kommt aus dem Bereich Wohnen – also von natürlichen Personen. Wohnen hat eine enorme Wertschöpfung. Unser attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis, sprich die günstigen Ortsnettokosten im Kanton Luzern, ist daher besonders wichtig. Der seit 2007 positive Wanderungssaldo ist der Beweis.»

**6. Gleichbleibendes Steuersubstrat.** «Das Steuervolumen muss auch bei Steuersenkungen erhalten bleiben. Das ist das erklärte, langfristige Ziel und soll – wenn immer möglich – durch weitere Zuwanderung, neue Firmenansiedelung und Entwicklung von Firmen, die von der Krise nicht so stark betroffen sind, erfolgen.»

**7. Projekte: Auftragsvolumen in Höhe von mehreren Hundert Millionen Franken.** Walter Stalder über die Investitionen: «Wohnungsbau, Spitalinvestitionen, Tieferlegung der Zentralbahn, Fussballstadion, Autobahnanschluss, Universität ... Wir haben viele Projekte in der Grössenordnung von 100 Mio. Franken und mehr. Das stellt für die kantonale Wirtschaft ein attraktives Auftragsvolumen dar. Hinzu kommt ein Energieförderprogramm von Bund und Kantonen in Höhe von rund zehn Mio. Franken, das wiederum ein Investitionsvolumen von rund 70 Mio. Franken auslösen wird. Weitere 5 Mio. Franken hat der Kantonsrat in der Junisession aufgrund der unerwartet grossen Nachfrage nach Fördermitteln beantragt.»

### Aufgaben der Wirtschaftsförderung in Krisenzeiten

Die Wirtschaftspolitik sorgt dafür, dass Rahmenbedingungen stimmen – es gute Grundstücke gibt, die Grundstückspreise realistisch sind, es bei den Bauvorhaben keine jahrelangen Verzögerungen gibt, die Steuern o.k. sind usw. Die Wirtschaftsförderung hilft bei Neuansiedlungen, Neugründungen wie auch Anliegen bestehender Unternehmen im «One-Stop-Shop»-Verfahren. «Dabei werden alle für ein Thema relevanten und hilfreichen Gesprächspartner von uns an einen Tisch gebracht», erklärt Stalder die Methode. «Das spart viel Zeit und hilft Neugrüdern wie etablierten Unternehmen. Oberste Priorität in Krisenzeiten hat jedoch ganz eindeutig die Unternehmensbetreuung. Wir wollen, dass die ansässigen Unternehmen zufrieden sind, wirtschaften und wachsen können. In Workshops unterbreiten wir daher den Gemeinden, wie sie auf ihre Unternehmen zugehen, den Kontakt pflegen und Unterstützung anbieten können. Die 150 grössten Unternehmen im Kanton Luzern werden von der Wirtschaftsförderung direkt betreut. Da wir keine Förderprogramme mit monetären Zuschüssen haben, gibt es andere Instrumente, auf die wir hinweisen und die wir anbieten können. Das reicht von Programmen der KTI, also der Förderagentur für Innovation des Bundes, die seit über 60 Jahren den Wissens- und Technologietransfer zwischen Unternehmen und Hochschulen fördert – bis hin zur Exportrisikogarantie. Wichtig ist, dass die Kunden uns in der Krise spüren.»

«Natürlich müssen wir aber auch an der Front antizyklisch reagieren», fährt Stalder fort. «Gerade jetzt müssen wir in Märkten wie China, Japan, Indien, Russland und Amerika unterwegs sein, um Kontakte und Netzwerke aufzubauen, damit – wenn die Wirtschaft wieder anzieht – Verbindungen bestehen. Die Promotion in den ausländischen Märkten und Ansiedlung neuer Kunden ist vor allem jetzt eine wichtige strategische Aufgabe.»

### Chancen der aktuellen Wirtschaftssituation

Die Schweiz steht nach wie vor relativ gut da. «Es ist mehr eine Normalisie-

rung als eine Krise», kommentiert Walter Stalder die aktuelle Situation. «Der Markt wurde in den letzten Jahren völlig überhitzt. Es wurden enorme Gehälter, Boni und Dividenden ausgeschüttet. Unternehmen haben mit Finanzgewinnen mehr Geld verdient, als mit ihrem operativen Geschäft. Das war nicht normal. Nun erfährt der Markt eine Abkühlung – und wir sind wieder auf dem Niveau von 2005. Und auch die Kurzarbeit kann als Chance betrachtet werden. Die Mitarbeiter kennen ihr Unternehmen am besten. Warum also nicht jetzt die Zeit nutzen und sich für bessere Zeiten, die wieder kommen werden, rüsten? Optimierungsansätze entwickeln, Weiterbildungsmassnahmen anbieten usw. Das lässt sich auch intern ohne zusätzliche Investitionen organisieren – im Sinne «Mitarbeiter bilden Mitarbeiter». Allerdings benötigt ein solcher Ansatz die Kooperation der Mitarbeiter und ich weiss nicht, wie die Schweizer darauf reagieren. Wichtig ist jetzt jedenfalls das Miteinander – dass man den Kopf nicht verliert und sich darauf besinnt, was man auch in der aktuellen Situation Nützliches tun kann, dass man Mut und Vertrauen hat und Rücksicht aufeinander nimmt, dass man an langfristigen Strategien festhält und nach Modellen sucht, die noch finanzierbar sind. Es sollte jede Alternative sorgfältig geprüft und nicht nur Kosten und damit Personal, Know-how und Lagerbestände auf ein Minimum abgebaut werden. Das setzt jedoch voraus, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammenrücken und gemeinsam versuchen, die Krise zu meistern. Unterstützung leisten muss natürlich auch die öffentliche Hand – der Kanton, die Gemeinden und die Wirtschaftsförderung –, indem an Rahmenbedingungen gearbeitet und Projekte vorangetrieben werden. Konjunkturförderprogramme, Energieförderprogramme, Innovationschecks, KTI-Programme, Exportrisikogarantie, Netzwerkplattformen usw. stehen bereit. Jetzt sollten die Unternehmen aktiv werden und überprüfen, welche dieser Angebote für sie hilfreich sein könnten.»

**Weitere Informationen:**  
[www.luzern-business.ch](http://www.luzern-business.ch)



Die Chance in der Krise

## ■ Resilienz – wie wir gestärkt aus Krisen hervorgehen

«Das Leben ist kein Zuckerschlecken.» Jeder Mensch durchlebt gute und schlechte Zeiten. Doch warum gehen manche Menschen und auch Unternehmen gestärkt aus einer Krise hervor und warum zerbrechen andere an Schicksalsschlägen? Spannende Antworten hierzu bietet die Resilienzforschung. Sie untersucht, wieso es einigen Menschen, Teams und Unternehmen gelingt, mit extremen Belastungen in angemessener Weise umzugehen und dabei psychisch wie auch körperlich gesund zu bleiben. Die Resilienzforschung hat eine Reihe von lern- und trainierbaren Fertigkeiten herausgearbeitet, welche die Widerstandsfähigkeit eines Menschen erhöhen können. Wir stellen Ihnen nachfolgend drei Ansätze zur Verbesserung der persönlichen Resilienz vor. Auch bei der Stärkung der Widerstandskraft gilt: Jeder Mensch hat andere Fertigkeiten, um sein Leben zu meistern, und zeigt auch im Umgang mit Krisen seine eigene Handschrift.

Text: Gabriele Amann

**Resilienz ist lern- und trainierbar**

Das Ziel des Resilienztrainings ist die Erhöhung der Wahlfreiheit eines Menschen. Ist der Mitarbeiter flexibel und kann er im Umgang mit verschiedenen Stress- und Belastungssituationen auf eine Vielzahl von Reaktionsweisen zurückgreifen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er mit einer Krise gut umgehen kann. Zu den erlern- und trainierbaren Fertigkeiten, welche resiliente Menschen mitbringen, gehören unter anderem folgende Kompetenzen:

- an Problemstellungen positiv und lösungsorientiert herangehen
- Eigenaktivität zeigen und persönliche Verantwortung übernehmen
- ein Feedbacksystem für das Selbstwirksamkeitskonzept nutzen
- keinen Selbstvorwürfen erliegen, sondern das Selbstwertgefühl stärken
- soziale Kompetenzen ausbauen, soziale Bindungen pflegen
- den Gefühlen Ausdruck geben und verschiedene Stressbewältigungsstrategien besitzen
- eine Situation realistisch einschätzen
- rechtzeitig nach Unterstützung fragen und mit anderen zusammenarbeiten.

**Drei Ansätze für das tägliche Resilienztraining**

**1. An Problemstellungen positiv herangehen**

Wichtigste Grundlage der Resilienz ist, im Umgang mit Krisen eine positive und optimistische Grundhaltung zu entwickeln. Diese Haltung sollte nicht aus einem künstlichen Wunsdenken hervorgehen, sondern aus Erfahrungswerten gespeist sein. Fast jeder Mensch hat in seinem Leben schon einmal die Erfahrung gemacht, dass auch Krisen und belastende Situationen vorübergehen können. Resiliente Menschen konzentrieren sich auf diese Erfahrungen. Sie fragen sich nicht ständig: «Warum ist das ausge-rechnet wieder mir passiert?» oder «Was habe ich falsch gemacht?» Ihr Augenmerk liegt auf der Frage: «Was kann ich jetzt tun, damit es mir besser geht?»

**Aus früheren Krisen lernen**

Um die eigene Resilienz zu stärken ist es daher hilfreich, sich mit früheren Problemstellungen und Krisen bewusst auseinanderzusetzen und Erfahrungswerte abzuleiten. So können Sie aus früheren Fehlern, Niederlagen und Krisen Strategien ableiten, die ihnen auch bei der Bewältigung gegenwärtiger Belastungen helfen können.

**Resilienztraining: Der Krise etwas Positives abgewinnen**

Verbessern Sie Ihre Resilienz, indem Sie den Perspektivenwechsel trainieren. Welche positive Lernerfahrung könnte die gegenwärtige Belastung – bei allem Stress und Ärger, den sie mit sich bringt – für Sie bereithalten? Nehmen Sie sich ab und zu ein wenig Zeit und werfen Sie mit dem Abstand, den Sie heute haben, einen Blick auf eine frühere Krise.

- Kennen Sie eine belastende Situation aus der Vergangenheit, die im Nachhinein auch etwas Gutes gehabt hat? Was hat die Krise möglich gemacht? Welche positiven Veränderungen hat sie gebracht? Was hätten Sie ohne diese Krise in Ihrem Leben nicht gelernt?
- Wenn Sie sich an einen Fehler oder eine Fehlentscheidung aus alten Zeiten erinnern – was haben Sie aus diesem Fehler gelernt? Was haben Sie früher gedacht, getan oder gewollt? Was denken, tun oder wollen Sie heute im Hinblick auf eine vergleichbare Situation von damals? Was hätten Sie ohne diese Krise in Ihrem Leben nicht erreicht?

- Erinnern Sie sich an eine schwere Niederlage in Ihrem Leben? Welche neuen Ziele haben Sie danach für sich entwickelt? Inwieweit hat sich vielleicht Ihre Einstellung zu gewissen Dingen verändert? Was hätten Sie ohne diese Krise in Ihrem Leben nicht verändert?

**2. Lösungsorientiert denken und realistische Ziele setzen**

Wie viel Sinn macht es am Ende wirklich, sich zu lange mit der Schuldfrage zu beschäftigen? Warum bin ich in dieser Krise? Warum ist gerade mir das passiert? Wieso ändert keiner etwas an der verantwortlichen Situation? Resiliente Menschen wissen, dass es Situationen im Leben gibt, in denen man selbst keinen wirklichen Einfluss darauf hat, eine Situation zu ändern. Es gibt Momente, da ist man tatsächlich das Opfer. Es fehlt an Einfluss, Macht, Kompetenzen, Befugnissen oder Fähigkeiten.

Die wesentliche Frage ist, wie lange verbleibe ich in der Opferhaltung? Wann gehe ich dazu über, mich nicht mehr auf das zu konzentrieren, was schiefgelaufen und nicht zu ändern ist? Wann entscheide ich mich, meine Aufmerksamkeit schliesslich auf das zu lenken, was ich tun und ändern kann? Um wieder aktiv werden zu können, benötigt der Mensch zunächst eine ausreichende Motivation und ein attraktives Ziel. Attraktiv ist ein Ziel vor allem dann, wenn es an den persönlichen Fähigkeiten und Talenten ausgerichtet und realistischer Weise auch erreichbar ist. Denn: Die Krise ist schon Belastung und Überforderung genug. Da macht es wenig Sinn, sich auch noch selbst unter Druck zu setzen und sich mit zu hohen Erwartungen zu überfordern.

**Der Begriff Resilienz**

engl. resilience = Elastizität, Spannkraft  
lat. resilire = zurückspringen, abprallen

Resilienz umschreibt die Fähigkeit, erfolgreich mit belastenden Lebenssituationen umzugehen. Der Begriff steht für die psychische und physische Widerstandskraft eines Menschen, Lebenskrisen, Krankheiten oder andere schwere Beeinträchtigungen zu überwinden. Synonym für Resilienz werden auch Begriffe verwendet wie Stressresistenz, psychische Robustheit oder psychische Elastizität.

### Realistische Ziele setzen

Sie stärken Ihre Resilienz, indem Sie sich darin üben, realistische und erreichbare Ziele zu setzen. Hierdurch übernehmen Sie auch automatisch die Verantwortung für Ihre Selbstmotivation und Ihre Erfolgserlebnisse. Üben Sie sich zudem in Geduld, Ausdauer und Nachsicht im Umgang mit sich selbst. Als resilienter Mensch schöpfen Sie Kraft schon aus den kleinsten Dingen, die Sie verändern können. Dies kann zunächst nur eine innere Haltung sein, eine Einstellung oder eine Sichtweise auf die Dinge. Dann folgen die Taten wie von selbst.

### Resilienztraining: Fähigkeiten und Talente für Ziele aktivieren

Möchten Sie Ihre Resilienz trainieren, sollten Sie sich Ziele stecken, die im Rahmen des Möglichen und Machbaren bleiben. Unterteilen Sie ein grösseres Ziel in viele kleine Zwischenziele, damit Sie Schritt für Schritt eine spürbare Veränderung Ihrer Situation herbeiführen können. Setzen Sie sich nur solche Ziele, die auch Ihren Fähigkeiten und Talenten entsprechen.

- Gönnen Sie sich ein paar Minuten Zeit und erinnern Sie sich an verschiedenen Phasen in Ihrem Leben. Notieren Sie am besten schriftlich: Was konnten Sie als Kind, als Jugendlicher und Heranwachsender ganz besonders gut? Was hat Ihnen immer schon viel Spass gemacht? Was fiel Ihnen leicht? Was haben Sie immer von sich aus getan, ohne dazu aufgefordert werden zu müssen? Was hat Sie motiviert? Was glauben Sie, würden Ihre besten Freunde sagen, wo liegen Ihre besonderen Fähigkeiten und Talente?
- Stellen Sie sich nun vor, Sie können aus der Fülle Ihrer Fähigkeiten und Talente die drei auswählen, die Ihnen zur Überwindung Ihrer derzeitigen Krise am besten helfen können. Welche drei wären das? Was können Sie ab heute und in der nächsten Zeit tun, um diese Fähigkeiten und Talente zu stärken, ggf. zu reaktivieren, zu kultivieren und auszubauen?

- Welche konkreten Ziele müssten Sie sich nun für die Überwindung Ihrer Krise setzen, damit diese drei Talente und Fähigkeiten zur Erreichung dieser Ziele optimal zum Einsatz kommen? Welche lang-, mittel- und kurzfristigen Ziele können Sie unterscheiden? Woran werden Sie merken, dass Sie auf dem Weg sind, Ihr Ziel zu erreichen? Und woran werden Sie merken, dass Sie es (Ihr Zwischenziel) bereits erreicht haben und sich einem neuen Ziel (einer neuen Etappe) zuwenden können?

### 3. Aktiv werden, Ansprüche hinterfragen, Feedback einholen

Oft sind es gerade die eigenen Perfektionsansprüche, die den persönlichen Stress und Druck im Umgang mit Krisen verstärken. Lernen Sie zu akzeptieren, dass Sie es nicht allen und jedem recht machen können. Es gibt Situationen im Berufsleben, in denen wir zwar gerne 100 Prozent oder noch mehr Leistung bringen möchten, die realen Umstände dies aber nicht zulassen. Oft ist auch gar nicht ein 100-prozentiger Einsatz von Ihnen gefragt.

Zudem wissen resilientere Menschen, dass das Leben Höhen und Tiefen besitzt. Sie haben auch die Erfahrung gemacht, dass nicht immer alle Konsequenzen einer Krise letztendlich so schlimm sind, wie man sie sich vielleicht zunächst ausgemalt hat. Sie lassen sich also weniger von ihren Ängsten in Beschlag nehmen, fühlen sich weniger hilflos und ohnmächtig und überprüfen daher zunächst, ob ihre Befürchtungen tatsächlich zutreffen.

Resilienz steht daher auch in enger Verbindung mit dem sogenannten Selbstwirksamkeitskonzept. Dies sagt etwas darüber aus, ob ein Mensch das Gefühl hat, mit seinem eigenen Verhalten etwas bewirken zu können. Um festzustellen, ob wir etwas mit unserem Verhalten bewirken können benötigen wir Feedback und Rückmeldungen von unserer Umwelt.

### Resilienztraining: Feedback und Unterstützung einfordern

Ein wichtiges Instrumentarium zur Stärkung der Resilienz ist daher das Einfordern von Feedback und Rückmeldungen. Wenn Sie das nächste Mal das Gefühl haben, den eigenen

### Selbst aktiv werden

Sie stärken Ihre Resilienz, wenn Sie in einer Krise Informationen sammeln, negative Aussagen und hohe Leistungsansprüche hinterfragen. Fassen Sie den Mut, sich mit der Situation, die sie belastet, zu konfrontieren. Holen Sie sich hierzu rechtzeitig Feedback ein. Warten Sie nicht zu lange, bis die befürchteten Konsequenzen tatsächlich eintreten. Stellen Sie sich der Realität, beugen Sie vor und handeln Sie rechtzeitig.

Ansprüchen nicht gerecht werden zu können, suchen Sie das Gespräch. Klären Sie die Situation und überprüfen Sie Ihren persönlichen Leistungsanspruch an den realen Gegebenheiten oder Vorgaben. Reden Sie mit Kollegen und Vorgesetzten über die belastende Situation. Anstatt sich Vorwürfe darüber zu machen, dass Sie die Situation nicht allein in den Griff bekommen, setzen Sie auf Team-



work und entwickeln Sie gemeinsam mit Kollegen Strategien, die helfen können, die Krise zu meistern.

- Fragen Sie daher im Zweifelsfalle bei Vorgesetzten und Kunden nach und klären Sie, wo der Auftraggeber seine Prioritäten setzt. Bis wann müssen die Aufgaben spätestens erledigt sein? Wie viel Zeit wird Ihnen für die Aufgabe zur Verfügung gestellt? Was lässt sich in dieser Zeit realistisch erreichen? Wie gründlich soll die Aufgaben erledigt werden? Wo müssen, dürfen oder sollen Sie Abstriche machen, wenn Sie die Zeitvorgabe einhalten – in der Quantität oder bei der Qualität?
- Oft können Sie Belastungen ganz einfach reduzieren, indem Sie um Unterstützung nachfragen. Dies ist kein Zeichen von Schwäche. Wer sich Hilfe holt zeigt, dass er ernsthaft um die Lösung eines Problems bemüht und in der Lage ist, die vorhandenen Ressourcen im Team zu nutzen!



Foto: iStockphoto

## Kolumne

### Der Millionenverlust

Aus: Martin Suter, Huber spannt aus und andere Geschichten aus der Business Class, © 2005 by Diogenes Verlag AG Zürich

An den getönten Scheiben des Mercedes S500 zieht ein unpassend schöner Spätsommernachmittag vorbei. Fentner sitzt mit ausgestreckten Beinen tief in den Lederpolstern des Fonds und starrt auf die Schuppen auf Buchers Schultern. «Warteschleife», hatte er ihm befohlen, als das Logo auf dem Dach der achtzehnstöckigen Konzernzentrale in Sicht kam. Bucher kennt das Prozedere. Es kommt oft vor, dass Fentner die Zeit in der neutralen Zone zwischen Abfahrt und Ankunft etwas verlängern will.

Ob es Bucher diesmal wohl auch trifft, fragt sich Fentner. Er kann sich zwar keine Krise vorstellen, deren personelle Konsequenzen sogar den Abbau der Stelle seines Fahrers nötig machen könnten. Aber dass man sie durch eine Neubesetzung etwas kostenbewusster gestalten müsste, ist in der jetzigen Situation nicht ganz ausgeschlossen. Bucher ist doch schon über zwölf Jahre dabei. Da läppern sich doch ein paar Gehaltsanpassungen zusammen.

Achtundzwanzig Millionen! Immer wieder donnert die Zahl wie ein Paukenschlag durch sein Inneres. Dabei hat sie Gulberger, sein CFO, fast geflüstert.

Bucher wirft einen kurzen Blick in den Rückspiegel, taxiert den geistesabwesenden Gesichtsausdruck seines Chefs und biegt in die Autobahnauffahrt ein. Kurz darauf gleiten sie auf die Überholspur am Schwerverkehr vorbei. Die Luftfederung der Limousine filtert die Unebenheiten aus dem Asphalt, vom 5-Liter-V8-Motor ist nichts zu hören. Fentner versucht, nicht an die Aktionäre zu denken, aber es gelingt ihm nicht. Immer wieder tauchen vor seinem inneren Auge Gesichter von Menschen auf, die ihm vertraut haben. Sie sagen: «Du hast uns enttäuscht, Fentner. Wir haben dir vertraut. Wir haben unser Schicksal in deine Hände gelegt. Aber du warst unseres Vertrauens nicht würdig. Wo sind unsere achtundzwanzig Millionen, FENTNER?»

Und erst die Analysten! Sie werden ihm die Schuld in die Schuhe schieben, statt der Weltwirtschaftslage. Sie werden seinen Kopf fordern, wenn er sie nicht mit ein paar hundert anderen Köpfen abspeisen kann.

Sie haben die Autobahn verlassen und kreuzen jetzt auf einer Landstrasse an einem Sonnenblumenfeld vorbei. Traurig hängen die Köpfe der noch nicht voll erblühten Pflanzen. Wie die Köpfe seines Heers von Aktionären.

Er wird vor sie hintreten müssen. Er wird sie mit einschneidenden Massnahmen besänftigen müssen. Zehn Arbeitsplätze pro Million werden nicht reichen, unter zwanzig wird er nicht wegkommen.

Über eine Stunde lässt sich Fentner von Bucher durch das Niemandsland zwischen zwei Terminen chauffieren. Und überlegt, wie er der Öffentlichkeit beibringen soll, dass der Gewinn des Unternehmens um achtundzwanzig Millionen runtergerasselt ist. Auf eine Milliarde dreihundertzwölf Millionen.



FOTO: KKL LUZERN

## ■ Veranstaltungen

**17.9.2009, 8.00–16.45 Uhr, Hochschule Luzern – Technik & Architektur**

### **Energieoptimiertes Entwerfen / Einführung SIA-Norm 380/1 (Ausgabe 2009)**

Architekten sollen den Energieverbrauch von Gebäuden gezielt beeinflussen und vermindern. Wie das geht, zeigt die Veranstaltung «Energieoptimiertes Entwerfen» an der Hochschule Luzern. Anmeldung und Infos unter [www.bauen-wohnen.ch](http://www.bauen-wohnen.ch)

**18.–20.9.2009, Emmenbrücke**

### **«gwärb ämme»**

Schaufenster des Gewerbe- und Wirtschaftsplatzes Emmen  
[www.gwaerb-aemme.ch](http://www.gwaerb-aemme.ch)

**29.9.2009, 18:30 Uhr, im D4 Business Center Root**

### **Verleihung Neuunternehmer-Preis**

Die Gewerbe-Treuhand verleiht zum 16. Mal ihren mit CHF 10'000.– dotierten Zentralschweizer Neuunternehmer-Preis. Erstmals ist CKW als Partner mit an Bord und unterstützt die Gewerbe-Treuhand wie auch die Nominierten mit verschiedenen Massnahmen. Das Engagement von CKW ist auch eine Würdigung der Zentralschweizer KMU, insbesondere der jungen, mutigen Unternehmerinnen und Unternehmer. Die Veranstaltung ist öffentlich. Anmeldung unter [www.gewerbe-treuhand.ch](http://www.gewerbe-treuhand.ch) oder Telefon 041 319 92 72

**29.10.2009, 17 Uhr, Konzertsaal, KKL Luzern**

### **Perspektiven für den Wirtschaftsstandort Zentralschweiz**

Teil I: BAK-Prognosen für die Wirtschaft der Zentralschweiz; Prof. Dr. Urs Müller im Gespräch mit Thomas Bornhauser, Chefredaktor «Neue Luzerner Zeitung». Teil II: «KMU Kloster»: Abt Martin Werlen, Benediktinerabtei Einsiedeln, im Gespräch mit Thomas Bornhauser. [www.perspektiven-zentral.ch](http://www.perspektiven-zentral.ch)

**2.11.2009, ab 10 Uhr, KKL Luzern**

### **17. Internationales Europa Forum Luzern: Wettbewerbsfaktor Steuern**

Das Exportland Schweiz ist auf reibungslose und wohlwollende Beziehungen mit seinen wichtigen Handelspartnern angewiesen. Steuerreformen sollen die Schweiz im Standortwettbewerb nicht schwächen, sondern so weit als möglich stärken. Das Europa Forum Luzern bietet einen aktuellen Überblick über nationale und internationale Stossrichtungen in der Steuer- und Standortpolitik. [www.europa-forum-luzern.ch](http://www.europa-forum-luzern.ch)

## ■ Messen

**1.–4.10.2009, Messe Luzern**

### **«Bauen + Wohnen»**

Messe für Bauen, Renovieren, Wohnen und Lifestyle  
[www.bauen-wohnen.ch](http://www.bauen-wohnen.ch)

**5.–10.11.2009, 9–17 Uhr, Messe Luzern**

### **Zentralschweizer Bildungsmesse**

Die grösste Berufs- und Weiterbildungsveranstaltung der Zentralschweiz  
[www.zebi.ch](http://www.zebi.ch)