

## SCHWEIZ

**CKW steigert 2008/09 Gewinn dank «Sondereinflüssen»**

LUZERN – Die Central-schweizerischen Kraftwerke (CKW) haben 2008/09 den Reingewinn um 43,4 Prozent auf 242,0 Mio. Fr. gesteigert. Klammert man allerdings den Gewinn aus dem Verkauf einer Beteiligung aus, sank der Gewinn der Axpo-Tochter um 15,2 Prozent auf 121,2 Millionen. Finanzchef Beat Schlegel bezeichnete das Ende September abgelaufene Geschäftsjahr als «schwierig». Angesichts der Umstände sei das Ergebnis aber «zufriedenstellend». Schlegel informierte am Mittwoch anstelle des auslandabwesenden CEO Andrew Walo die Medien über das Ergebnis. Aufgrund der schwierigen Wirtschaftslage ging der Stromabsatz im eigenen Versorgungsgebiet um 4,4 Prozent zurück. Damit stand mehr Strom für den Handel zur Verfügung. Durch Verkauf in fremde Versorgungsgebiete und den Optimierungshandel stieg letztlich der Stromabsatz um 3,0 Prozent auf 5584 Mio. kWh. (sda)

**Michaela Stöckli neue Swissrail-Direktorin**

BERN – Swissrail hat neu eine Präsidentin. Michaela Stöckli folgt auf den 68-jährigen Walter Gräppi, der nach zehn Jahren in den Ruhestand tritt, wie die Exportvereinigung am Mittwoch mitteilte. Die neue Direktorin ist 47-jährig und studierte an der Universität St. Gallen Betriebswirtschaft und Computerwissenschaften. Stöckli bringe Berufserfahrungen in den Märkten Europa, Indien und Russland mit, heisst es in der Mitteilung. Sie gehöre zudem dem Verwaltungsrat der Werbevermarkterin Publigroupe an. (sda)



**Einsperren** Im Prozess um eine umstrittene Kapitalerhöhung der Private Equity Holding AG (PEH) im Jahr 2000 sollen die früheren Bank-Vontobel-Topmanager Hans-Peter Bachmann und Jörg Fischer Freiheitsstrafen erhalten. Staatsanwalt Andreas Ochsenbein forderte am Mittwoch vom Bezirksgericht Zürich für Bachmann vier Jahre Freiheitsstrafe für mehrfache Urkundenfälschung, mehrfache Erschleichung falscher Beurkundungen, ungetreue Geschäftsführung, Betrug und gewerbsmässigen Betrug. Für Fischer verlangte der Ankläger eine auf drei Jahre bedingte Freiheitsstrafe von zwei Jahren sowie 5000 Franken Busse wegen mehrfacher Urkundenfälschung, ungetreuer Geschäftsführung und gewerbsmässigen Betrugs. Zwei Mitarbeiter der damaligen Bank-Vontobel-Revisionsstelle sollen mit je 90 Tagessätzen zu 2000 beziehungsweise 200 Franken bestraft und mit 6000 beziehungsweise 600 Franken gebüsst werden. Ausserdem beantragte Ochsenbein, von der Bank Vontobel seien 131,4 Millionen Franken einzuziehen – unter dem Vorbehalt einer Rückerstattung an die Geschädigten. (ap)



# Über sich hinauswachsen

**Gesundes Wirtschaften: eine weiterentwickelte Form der Unternehmensführung****Christian Mugrauer: Gesundes Business schafft eine sinn-orientierte Situation für möglichst viele Mitarbeiter und nicht nur für einige wenige.**

**TRIESEN – Mittelständler wollen Berater mit klarem Profil. Christian Mugrauer, Gründer des Instituts für nachhaltiges Wachstum MuGrow, kommt aus der Industrie, denkt unternehmerisch und setzt auf «gesundes Business».**

• Kornelia Pfeiffer

«Volksblatt»: Herr Mugrauer, dieses Jahr vergisst wohl keiner. Was ist für Sie die stärkste Erfahrung?

**Christian Mugrauer:** Das es sich auszahlt, sich als Unternehmer nicht beirren zu lassen, Vertrauen zu haben und beherzt zu handeln. Gerade in der Unsicherheit kann man über sich hinauswachsen.

**Wie wirkt sich die neue Unsicherheit auf die Unternehmen aus?**

Grob lassen sich drei Gruppen erkennen: Die einen bekommen den Tunnelblick, sparen drastisch wo sie nur können, warten aber ansonsten ab. Die anderen fahren zwar ebenfalls die Kosten zurück, erkennen allerdings auch, dass sie – mittelfristig – etwas ändern müssen. Dazu müssen sie neue Wege beschreiten, was zunächst nicht immer allen Mitarbeitern gefällt. Die dritte Gruppe ist von der Wirtschaftskrise unabhängig: Bei ihnen geht es um die nächste Phase der Unternehmensentwicklung und darum nachhaltig zu wachsen.

**Über Zahlen und Strukturen gibt es heute keine Sicherheit mehr. Hat das dominierende Führungsmodell nach Kennzahlen nun ausgedient?**

Gute Kennzahlen braucht es natürlich als Grundlage. Gute Führungskräfte vergessen darüber aber nicht, dass sich Unternehmen stetig wandeln müssen. Sie haben gelernt damit umzugehen, dass es keine wirkliche Sicherheit gibt, und sie organisieren sich und ihr Unternehmen entsprechend.

**Mancher Chef muss sich also verändern. Einige beraten Sie. Wie gehen die mit der neuen Unsicherheit um?**

Sie suchen verstärkt das Gespräch mit einem neutralen Spar-

ringpartner, um Orientierung zu finden. Als Unternehmer denken sie über den Fortbestand und das Wachstum der Firma nach, aber auch über ihre eigene Rolle im Unternehmen. Hinzu kommt vermehrt ein Streben danach, Privates und Geschäftliches besser unter einen Hut zu bringen. Zum Beispiel zahlt es sich langfristig aus, mehr Selbststeuerungselemente einzubauen. Es geht darum, den Mitarbeitern Vertrauen zu schenken und ihnen Selbstverantwortung zu geben. Das stärkt deren Motivation und entlastet das Management.

**Brauchen Führungskräfte heute mehr Mut?**

Vielleicht mehr Mut, nicht in Hektik zu verfallen, sondern an eine systematische nachhaltige Unternehmensentwicklung zu glauben und Schritt für Schritt umzusetzen. Krampfhaft nach raschen Lösungen zu suchen, das funktioniert nicht, damit beruhigen wir uns nur, alles versucht zu haben. Schauen wir doch auf die Natur, die «chrampft» nicht, sie wächst einfach.

**Sie sagen: Die Wirtschafts- und Finanzkrise ist in erster Linie eine Sinnkrise ungesunden Wirtschaftens. Sehen Sie Zeichen des Umdenkens?**

Teilweise. Die Staaten haben mit ihren Konjunkturprogrammen kurzfristig noch grössere Probleme eingedämmt. Damit haben sie aber auch den notwendigen Reinigungsprozess abgeschwächt. Mancherorts beherrschen daher immer noch dieselben Verhaltensweisen das Bild. Jedoch suchen die Menschen immer stärker nach Sinn und sind immer weniger bereit, sinnlose Situationen mitzutragen. Das wird dazu führen, dass Mitarbeiter immer bewusster Unternehmen wechseln, um das für sie «passende» zu wählen. Auf eine Sinn-Krise ungesunden Wirtschaftens sehe ich nur eine Antwort: sich zu besinnen. Dem müssen Unternehmen wie öffentliche Institutionen künftig mehr gerecht werden, indem sie die Sinn-Orientierung praktisch und konkret leben.

**Was verstehen Sie unter «gesundem Wirtschaften»?**

Eine weiterentwickelte Form der Unternehmensführung. Dazu kurz

vorweg: Ich halte mich dabei an Nikolai Kondratieff, dem wir die Erkenntnis verdanken, dass Rezessionen keine Katastrophen, sondern ein ökonomisches Naturgesetz sind – und eine Chance zum Neuanfang. Bei seinen Forschungen entdeckte er einen immer wiederkehrenden langfristigen Zyklus, ein Auf und Ab der Wirtschaft im Zeitraum von 40 bis 60 Jahren. Und jeder Zyklus wird durch einen bahnbrechenden Wachstumstreiber bestimmt. Inzwischen sehen wir auf fünf lange Wellen zurück. Die Individuelle Mobilität bzw. die Informationstechnik bestimmten den 4. und 5. Zyklus. Jetzt sehen Wissenschaftler vor allem ganzheitliche Gesundheit und Biotechnologie als möglichen Träger eines neuen, des sechsten Kondratieff-Zyklus. Und erstmals kommt dabei der Wachstumstreiber von innen.

Heute ist es laut Umfragen noch so, dass 85 Prozent der Mitarbeiter sich nur begrenzt einbringen. Ein riesiges Verbesserungspotenzial liegt damit brach. Und schon bald mit der älter werdenden Gesellschaft kommt auch noch der Mangel an Talenten von aussen hinzu. Die Unternehmen werden also gezwungen sein, sich innen anzupassen im Sinne einer psychosozialen Gesundheit. Gesundes Business schafft eine sinn-orientierte Situation für möglichst viele Mitarbeiter und nicht nur für einige wenige. Gesundes Wirtschaften verlangt eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Wohl gemerkt: Das ist keine esoterische Übung, sondern die Antwort auf

bevorstehende Herausforderungen.

**Wie wollen Sie «ungesundes» in «gesundes» Wirtschaften umwandeln?**

Mit einer den heutigen Gegebenheiten im 21. Jahrhundert angepassten Form von Unternehmensführung. Gerade KMU eröffnen sich ganz neue Möglichkeiten, wenn sie das Potenzial ihrer Mitarbeiter nutzen, indem sie ihnen Mitverantwortung übertragen. Wie – das muss jedes Unternehmen für sich herausfinden und umsetzen. Ein Beispiel dafür ist Sustainable Asset Management in Zürich. Hier hat der Chef seine Mitarbeiter zu Mitunternehmern gemacht. Für sie ist es höchst sinn-voll, sich vollkommen einzubringen, um die nachhaltige Zukunft des Unternehmens mitzugestalten. Entscheidend wird künftig sein, ob der Unternehmer seine Mitarbeiter begeistert und ihnen Lust darauf macht, eine innovative Idee, eine Vision gemeinsam Wirklichkeit werden zu lassen.

**Und was machen Sie mit dem Chef, der hartnäckig am schnellen Erfolg festhält?**

Dem wünsche ich viel Glück – auch wenn ich an seinem Erfolg zweifle. Deshalb biete ich ihm schon mal meine Hotline an, eine innovative Form von Sofort-Beratung. Die wird übrigens von Unternehmen, Führungskräften und Projektleitern gern genutzt, wenn schwierige Entscheidungen anstehen und die Zeit drängt.

**MuGrow AG, Institut für nachhaltiges Wachstum**

- Standort: Triesen
- Dienstleistungen: Unternehmensentwicklung, Projekt- und Change Management, Führung und Coaching
- Philosophie: Ziele so zu erreichen, dass sie nachhaltig Bestand haben
- [www.mugrow.net](http://www.mugrow.net)

**Christian Mugrauer**

- Funktion: Gründer und Geschäftsführer, MuGrow AG, Systemischer Berater und Coach
- Erfahrung: als Wirtschaftsingenieur langjährige Führungserfahrung in der Industrie
- Privates: Neugier auf Neues, um es mit Bestehendem zu verbinden