

# Profil



Das neue Führungsteam von Grimsel Hydro (v.l.n.r.): Dr. Alfried Ederhof (Leiter Grimsel Hydro), Martin Seiler (Fabrikation), Stefan Joss (Entwicklung / Konstruktion), Olivier Wegmann (Vertrieb / Markt), Franz Thöni (Projekte), Jürg Müller (Senior Ingenieur)

## Konsolidierung hat Vorrang

**Der starke Aufbau der letzten Jahre hat seine Spuren hinterlassen. Grimsel Hydro muss sich den Erfordernissen eines mittlerweile grossen Auftragsvolumens anpassen.**

Der Aufschwung der letzten Jahre hat Grimsel Hydro zu einem wichtigen Player auf dem Markt gemacht. Dieser guten Marktpositionierung fehlte allerdings mehr und mehr eine adäquate Basis: Die Strukturen aus früheren, ruhigeren Zeiten wurden zunehmend zu schwach, nicht hinreichend klar definierte Prozesse strapazierten die Motivation und Kreativität der Mitarbeitenden.

Ende 2008 wurde deshalb eine neue Geschäftsleitung bei Grimsel Hydro eingesetzt. Ihre Aufgabe ist es, das Unternehmen strukturell zu modernisieren. Mit einem Massnahmenbündel und dem neuen Führungsverständnis von geleb-

ter Führungskultur wollen die Verantwortlichen Grimsel Hydro wieder in die Erfolgsspur zurückführen.

Wesentlich verstärkt wurde die Systematik der Auftragsabwicklung mit klarer Definition der Aufgaben aller beteiligten Stellen. Dazu gehört eine verbesserte Planung und insbesondere eine bessere Nutzung der Planungstools. Inhaltlich liegt das Augenmerk verstärkt auf der Dokumentation. Darüber hinaus hat sich Grimsel Hydro zu einer offenen Kommunikation nach innen und aussen verpflichtet, um einerseits Kunden und Lieferanten rechtzeitig zu informieren und einzubeziehen, andererseits interne Reibungsverluste zu minimieren. Neben diesen grundsätzlichen Veränderungen gibt es eine Reihe von unterstützenden Temporäraktionen, die den Umsetzungsprozess wesentlich beschleunigen.

## Editorial

Grimsel Hydro durchläuft einen innerbetrieblichen Wandel. Nach Jahren des schnellen Wachstums mussten wir feststellen, dass die Entwicklung der Führung und der Prozesse nicht Schritt halten konnte mit der Erweiterung des Volumens. Deshalb hat sich die KWO-Geschäftsleitung im Herbst 2008 entschlossen, die oberste Leitung von Grimsel Hydro in neue Hände zu legen und auch weitere Führungspositionen des Betriebes neu zu besetzen.

Das neue, erweiterte Kader ist nun daran, die innerbetrieblichen Abläufe leistungsfähiger zu machen und sie im Alltag fest zu verankern sowie die Führung effektiver zu gestalten.

Besonders am Herzen liegt uns die Pflege des Kontakts zu unseren Kunden – in unkomplizierter, offener und sachdienlicher Art. Wir sind uns bewusst, dass wir vor allem in Bezug auf Termintreue zu oft enttäuscht haben. Die in den letzten Monaten erzielten Resultate geben uns aber Sicherheit, dass die Korrekturmassnahmen in absehbarer Zeit greifen werden. Bis dahin bitte ich Sie, geschätzte Kunden, noch um etwas Nachsicht mit Grimsel Hydro.

Dr. Gianni Biasiutti  
Direktor der Kraftwerke Oberhasli AG

## Fit für weitere Jahrzehnte



Neuer Antrieb des Leitapparates.

Die beiden Kaplanturbinen des Niederdruck-Laufkraftwerks der Sarneraa AG sind Ende 2008 einer Generalrevision durch Grimsel Hydro unterzogen worden. Zudem wurden die Lager auf fettfreie Schmierung umgestellt. Damit blickt das Obwaldner Kraftwerk an der Sarneraa der Zukunft frisch gestärkt entgegen.

Für die Kraftwerk Sarneraa AG war der 21. Dezember 2004 ein bedeutender Tag: Damals wurde die Konzession zur Nutzung der Wasserkraft der Sarneraa in Sarnen und Alpnach um 60 Jahre verlängert. Seither wurde das Kraftwerk mit umfassenden Sanierungsarbeiten, ökologischen Aufwertungsmaßnahmen, Investitionen in Hochwasserschutz sowie der Erneuerung und Revision der Stromzentrale für die weitere Konzessionszeit fit gemacht.

### Fettfreie Schmierung

Die Erneuerung der Anlagen des Niederdruck-Laufkraftwerks erfolgte in zwei Etappen. Die erste Phase beinhaltete Bauarbeiten für Hochwasserschutz, Restwasser und Fischpass. Die zweite Phase betraf die Erneuerung und Revision der Zentrale mit der Ausserbetriebnahme der über 50-jährigen Maschinengruppe. Im Zeitraum von September bis Dezember 2008 wurden von Grimsel

Hydro die beiden Kaplanturbinen mit einer Leistung von je 1,2 MW sowie deren Drosselklappen einer Generalrevision unterzogen. «Eine Revision dieser Grössenordnung war für das Kraftwerk Sarneraa erstmalig», sagt Hans Zihlmann, Leiter Eigene Kraftwerke bei der Centralschweizerische Kraftwerke AG (CKW). «Zugleich ersetzen wir die Handsteuerung durch eine moderne Fernsteuerung.» Die CKW, führende Energiedienstleisterin der Zentralschweiz, ist für Betrieb und Geschäftsführung des Kraftwerks Sarneraa zuständig.

**«Nebst dem engen Zeitfenster bestand die Knacknuss insbesondere darin, die Turbinenlager und Leitapparate auf fettfreien Betrieb umzustellen.»**

Hans Zihlmann, Leiter Eigene Kraftwerke CKW.

Hans Zihlmann betont, dass nebst dem engen Zeitfenster die Knacknuss insbesondere darin bestand, die Turbinenlager und Leitapparate auf fettfreien Betrieb umzustellen. Zu Testzwecken lieferte die CKW deshalb ein Ersatzlager nach Innertkirchen zu Grimsel Hydro, wodurch wertvolle Zeit gewonnen werden konnte. «Wir sind sowohl mit Umsetzung als auch der Lösung sehr zufried-

### Technische Daten der Turbine

Turbinentyp:	Kaplan turbinen mit 16 Leitschaufeln, einem Laufrad mit 1028 mm Durchmesser und 6 Schaufeln
Baujahr:	1957
Durchflussmenge:	6 m <sup>3</sup> /sek
Leistung:	1,2 MW
Drehzahl:	500 U/min

den.» Als Gründe für die Umstellung auf wassergeschmierte und -gekühlte Lager nennt Hans Zihlmann Umweltschutz und Arbeitserleichterung. «Bisher mussten wir pro Jahr rund 200 kg Fett in die Lager pressen. Zudem musste ein Mitarbeiter alle 1000 Betriebsstunden pro Maschine einen Tag zur Schmierung investieren.» Als weitere Arbeiten versah Grimsel Hydro die Leitapparate mit neuen Servomotoren und stattete die Generatorlager mit Thermoelementen und Öl-Niveausonden aus.

### 15 Mio. kWh Jahresproduktion

Seit das Kraftwerk 1957 seinen Vollbetrieb aufnahm, spielt der 1,5 km lange, von der Sarneraa gespiesene Wichelsee im Kanton Obwalden eine Doppelrolle als Naturschutzgebiet und Stausee. Hans Zihlmann weist aber darauf hin, dass der Wichelsee kaum Volumen aufweise, und das Kraftwerk praktisch wie ein Laufkraftwerk geführt werde. Das Wasser wird durch einen Druckstollen von 1860 m Länge und 23 m Nettogefälle zur Zentrale Eichi geleitet, die von der Kraftwerk Sarneraa AG betrieben wird. Grösster Aktionär ist der Kanton Obwalden, weiter beteiligt sind die Gemeinden Alpnach und Sarnen sowie die CKW. Die mittlere Jahresproduktion der beiden vertikalen Kaplan turbinen beträgt 15 Mio. kWh.



Walter Brog: «Mit dem neuen Führungsteam hat die Geschäftsleitung der KWO eine gute Lösung gefunden.»

## «Die Kräfte müssen gebündelt werden»

**Profil:** Bei Grimsel Hydro ist in der Vergangenheit nicht alles optimal gelaufen. Wie beurteilen Sie die Lage aus Sicht des Verwaltungsrats der KWO?

**Walter Brog:** Es gibt zwei Aspekte. Einerseits ist aus dem kraftwerkseigenen Betrieb ein Industriebetrieb geworden. Dies hatte Auswirkungen auf den Geschäftsgang von Grimsel Hydro. Andererseits musste sich Grimsel Hydro im Anfangsstadium den Marktzugriff erkämpfen. Die Problematik scheint darin zu liegen, dass es in der Vergangenheit verpasst wurde, interne Abläufe an die Marktsituation anzupassen, und die Nachkalkulationen nicht in die neuen Angebote eingeflossen sind.

**Sind Sie zufrieden mit der vorgenommenen Kurskorrektur?**

Der eingeschlagene Weg muss zum Erfolg führen. Ich denke, mit dem neuen Führungsteam hat die Geschäftsleitung der KWO eine gute Lösung gefunden. Nun gilt es, die Betriebsabläufe zu optimieren, aus gemachten Fehlern zu lernen und die eingeleiteten Verbesserungen rasch umzusetzen. Zudem muss das Vertrauen der Kundschaft, wo dies allenfalls verloren gegangen ist, wieder hergestellt werden.

**In welchen Bereichen sind weitere Verbesserungen nötig?**

Bei der Optimierung des Betriebes ist auf eine gute Kommunikation zwischen

Verkauf, Planung und Produktion zu achten. Die Anregungen jedes einzelnen Mitarbeitenden sollen ernst genommen werden, nur so kann der zwingend notwendige interne Zusammenhalt neu aufgebaut und gestärkt werden.

**Worauf muss Grimsel Hydro künftig den Fokus richten?**

Die Wasserkraft erlebt in der Schweiz einen riesigen Aufschwung. Somit ist die Marktsituation klar: Die Auftragsbücher aller Unternehmen, die im Gebiet der Hydromechanik tätig sind, sind voll. Die Zukunft liegt in der Umsetzung des immensen Wissens. Grimsel Hydro verfügt über äusserst qualifizierte Mitarbeitende: Die Kräfte müssen richtig gebündelt und gute Leistung mit einem marktüblichen Preis belohnt werden. So wird Grimsel Hydro am Markt zweifelsohne Erfolg haben.

**Wie wichtig ist es, dass Grimsel Hydro mit der KWO über einen starken Rückhalt verfügt?**

Ein Markteinstieg wie ihn Grimsel Hydro erfahren hat, wäre für ein bankenfinanziertes Unternehmen schwierig gewesen. Die KWO hat dies sicher erleichtert. Die Verantwortlichen von Grimsel Hydro sind nun gefordert, das Unternehmen finanziell rasch auf eine solide Basis zu bringen.

**Wie wichtig ist umgekehrt Grimsel Hydro für die KWO und die ganze Region?**

Für die KWO, als eines der größten Wasserkraftwerkunternehmen der Schweiz, mit ihren geplanten Ausbauprojekten und Retrofits, ist es ein Vorteil, das grosse Know-how im eigenen Betrieb zu haben. Für die Region ist die Firma Grimsel Hydro ein äusserst wichtiger Arbeitgeber und Ausbildungsstandort. Ein Industrieunternehmen mit 70 Mitarbeitenden am Standort Innertkirchen ist ein Glücksfall und würde wohl durch kein anderes Unternehmen so einfach zu ersetzen sein. Die Region, insbesondere die Gemeinde Innertkirchen, ist stolz, dass ein solch innovatives Unternehmen hier ansässig ist.



### Zur Person

Walter Brog (41) ist Mitglied des Verwaltungsrats der KWO. Der gebürtige Haslitaler ist Gemeindepräsident von Innertkirchen und Inhaber der Firma Esotec, die im Bereich Planung und Bau von elektrischen Installationen, Spezialsteuerungen für Wasserversorgungen, Solarstromanlagen und Kleinwasserkraftwerken tätig ist.

# Herausforderung im Misox

**Grimsel Hydro hat im Misox, im schwer zugänglichen ELIN-Kraftwerk Grono, die Drosselklappe erneuert und revidiert.**

170 Mio. kWh Strom pro Jahr produzieren die Kraftwerke Grono und Lostallo seit ihrer Erbauung in den Jahren 1956 bis 1963. Die Speicherkraftwerke der Elettricità Industriale di Lostallo (ELIN)



Abtrennen und kürzen des Druckleitungsrohrs.



Die neue Leitungsführung nach abgeschlossener Arbeit.

nutzen dazu Zuflüsse des Misox zwischen Soazza und Grono in zwei unabhängigen Stufen. Ab August 2008 wurde im Kraftwerk Grono, das über drei Peltonturbinen mit je 12,5 MW Leistung verfügt, während der Betriebspause das Triebwassersystem erneuert und revidiert. Für den Ersatz der ursprünglichen Drosselklappe erhielt Grimsel Hydro den Zuschlag. Die Arbeiten von der Baustelleneinrichtung über Demontage der alten Drosselklappe, Schweissarbeiten und Montage der neuen Drosselklappe, konnten parallel zu anderen Arbeiten im Kraftwerk ausgeführt werden. Somit konnte das Kraftwerk von ELIN termingerecht in Betrieb genommen werden.

**«Die schlechte Zugänglichkeit der Anlage machte das Projekt in logistischer Hinsicht zu einer grossen Herausforderung, die zu unserer Zufriedenheit gemeistert wurde.»**

Thomas Hesse,  
Projektverantwortlicher des Bauherrn

Beim Projekt waren insbesondere logistische Herausforderungen zu lösen: Da die Baustelle nur schwer zugänglich war, wurde sämtliches Material per Helikopter transportiert. Zudem musste die Schieberkammer vor Beginn der Demontage mit einem Kran ausgerüstet werden. Der Kran, mit einer Tragfähigkeit von fünf Tonnen, wurde nach Abschluss des Projekts in der Schieberkammer belassen.



### Aufwertung und Neufertigung

Wir kennen die «Lebensgeschichte» der Laufräder aus langjähriger Erfahrung mit unseren eigenen Anlagen.



### Abschlussorgane

Unsere Spezialisten erarbeiten individuelle Lösungen und wenden modernste Methoden an.



### Maschinenrevisionen und -aufwertung

Wir revidieren Anlageteile und werten sie so auf, dass sie über einen langen Zeitraum einwandfrei funktionieren.



### Service

Wir betreuen Sie umfassend und transparent – vom Lösungsvorschlag bis zur Wartung.

  
**Grimsel Hydro**

Kraftwerke Oberhasli AG  
CH-3862 Innertkirchen  
Telefon 033 982 27 00  
Telefax 033 982 27 05  
www.grimselhydro.ch

Grimsel Hydro ist ein Unternehmen der KWO, Kraftwerke Oberhasli AG

### Impressum

**Herausgeber**  
Grimsel Hydro

**Produktion/Text**  
Infel AG, Bern

**Gestaltung**  
Atelier KE, Meiringen

**Druck**  
Küchler Druck AG, Giswil

**Fotos**  
Beat Kehrl, Robert Bösch, zvg

**Papier**  
Aus umweltfreundlicher  
Herstellung  
(FSC-zertifiziert)

