



Neues aus der ECom

Referat Carlo Schmid-Sutter anlässlich des Stromkongresses 2016 vom
12.01.2016

Es gilt das gesprochene Wort

Sehr geehrte Damen und Herren

Ich könnte es einigermaßen kurz machen und Sie unter Verweis auf den Titel meines Referates in die Obhut von Herrn Roos übergeben, damit er Ihnen einen Blick in die auflösende, zerstörerische Zukunft geben kann, denn viele „Neuigkeiten aus der ECom“ habe ich nicht zu präsentieren.

Ich gestatte mir daher, anhand der bekannten Tätigkeitsbereiche der ECom einige aktuelle und weniger aktuelle Überlegungen zu unserer Tätigkeit vorzutragen.

1 Bereiche internationale Beziehungen, Marktüberwachung, Recht

1.1 Internationale Beziehungen: MoU mit ACER

Im Bereich der internationalen Beziehungen konnten wir gestützt auf ein Memorandum of Understanding (MoU) zwischen der ECom und ACER die Zusammenarbeit mit ACER partiell auf eine vertragliche Grundlage stellen, was uns ermöglicht, als Beobachter in der Electricity Working Group die Entwicklungen im Elektrizitätsbereich direkt zu verfolgen und unsere Vorstellungen einzubringen. Solange die Schweiz zum vermaschten europäischen Netz gehört, ist eine solche Zusammenarbeit aus sachlichen Gründen nichts als vernünftig.

1.2 Marktüberwachung: seit Dezember 2015 operationell

Im Bereich der Marktüberwachung haben wir die Meldeplattform in Betrieb genommen und erhalten alle Grosshandelsdaten von den meldepflichtigen Marktteilnehmern. Im Moment sind wir am Aufbau eines Tools, das automatisch diese grossen Datenmengen analysiert. Die Fundamentaldaten sind bekanntlich auf der Transparenzplattform der ENTSO – E einsehbar. Da wir aber die Schweizer Daten und jene der umliegenden Länder für unsere Analysen benötigen, werden diese Daten seit Ende Jahr auch in unsere Systeme importiert. Der nächste Schritt beim

Datenreporting ist die Meldepflicht der nicht-standardisierten Verträge, die am 7. April 2016 beginnen wird.

1.3 Recht: punktuelle Revisionen StromVG und StromVV

Im Bereich des Rechts haben wir im vergangenen Jahr verschiedene Verordnungs- und Gesetzesrevisionen angestossen, wo die Freiheit des Marktes die Versorgungssicherheit zu gefährden drohte, weil wir nicht riskieren wollten, dass die Durchsetzung des formalen Rechts zu einer Gefährdung der Landesversorgung führt. „Fiat iustitia, pereat mundus“ kann in diesem Bereich kein Grundsatz sein, denn die Versorgungssicherheit ist die eherne Randbedingung der gesamten Energiepolitik unseres Landes, wie die EICom sie versteht.

2 Bereich Versorgungssicherheit und Netze: Winter 2015/2016

Im Bereich der Versorgungssicherheit und Netze haben wir die Vorbereitung der Neuauflage des Berichts zur Stromversorgungssicherheit an die Hand genommen. Im Laufe der letzten paar Wochen und Monate wurde diese Arbeit in unerwarteter Weise um einige interessante Aspekte bereichert.

Wie von Swissgrid Anfang Dezember bereits öffentlich kommuniziert und im Verlauf des Stromkongresses, auch beim Podium von gestern besprochen, ist die Stromversorgung in den kommenden Wochen möglicherweise angespannt.

Die Gründe sind ebenso bekannt:

- eher tiefe Seestände und niedrige Hydraulizität
- längerer Ausfall des Kernkraftwerks Beznau
- begrenzte Kapazität bei den Transformatoren zwischen 380 und 220-kV

Im Moment sind die Akteure daran, alle Massnahmen zu ergreifen, welche notwendig sind, um die Versorgungssicherheit in den nächsten zwei bis drei Monaten sicherzustellen. Das hat im Moment absolute Priorität und Diskussionen über Schuld und Sühne sind verfrüht, zumal es – wie das im Podium von gestern und in gewissen Informationsportalen im Laufe der letzten Wochen geschehen ist – nicht sinnvoll ist, mit dem Finger auf einen einzigen Akteur zu zeigen bzw. auf einen einzigen Sachverhalt zu zielen.

Die Nachbearbeitung der Ereignisse um den „Winter 2015 / 2016“ wird zweifellos mit den üblichen Fragen beginnen: sind bei der Risikoanalyse Fehler gemacht worden, hat man Risiken gar nicht gesehen, obwohl man sie hätte sehen müssen; hat man sie gesehen, aber falsch eingeschätzt, oder hat man rücksichtslos allein auf den eigenen Gewinn bezogen gehandelt. Man wird dann aber sehen, dass es unter Umständen auch systemische Gründe hat, welche die aktuelle Lage wenn nicht ausgelöst, so doch begünstigt haben. Es sind mit anderen Worten die gesetzlich vorgeschriebenen Rollen der verschiedenen Akteure zu untersuchen, wobei dann auffallen wird, dass es eine grosse Zahl von Akteuren gibt, die da beteiligt sind.

Es kann nicht darum gehen, heute eine Lagebeurteilung abzugeben, aber zur Illustration dessen, was ich meine, einige Gedanken:

2.1 Swissgrid

Swissgrid ist verantwortlich für einen sicheren, leistungsfähigen und effizienten Betrieb des Übertragungsnetzes. Aber Swissgrid ist nicht in der Lage, Produktionsengpässe zuverlässig vorzusehen. Abgesehen von der Bereitstellung von Systemdienstleistungen darf Swissgrid von Gesetzes wegen gar nicht wissen, welches Kraftwerk wann für wen produziert.

2.2 Die Bilanzgruppen

Die Bilanzgruppen haben zwar keinen expliziten gesetzlichen Versorgungsauftrag, sind aber durch die mit Swissgrid vereinbarten Verträge für ihre Ausgeglichenheit verantwortlich. Abgesehen von den publizierten NTC-Werten für grenzüberschreitende Geschäfte haben die Bilanzgruppen aber kein Wissen darüber, wo im Schweizer Übertragungsnetz Engpässe zu berücksichtigen sind.

2.3 Die Verteilnetzbetreiber

Die EVUs bzw. Verteilnetzbetreiber wiederum haben im Rahmen der Grundversorgung einen expliziten gesetzlichen Versorgungsauftrag (Art. 6 StromVG) oder haben im Rahmen ihrer vertraglichen Lieferverpflichtungen eine Versorgungspflicht. Sie sind operativ aber nicht sehr nah am Fahrplan- und Bilanzmanagement dran und sind in der Regel auch nicht an der Börse aktiv.

Die Gefahr in dieser manchmal etwas unübersichtlichen Konstellation besteht darin, dass wertvolle Zeit für konkrete Lösungen nicht genutzt wird, weil die Bilanzgruppen primär Swissgrid und Swissgrid primär die Bilanzgruppen oder Kraftwerksbetreiber in der Verantwortung für die Bereitstellung der notwendigen „Energie“ sehen. Wer muss welche Energie für wen oder was bereithalten? Oder anders gefragt, ab wann wird mit dem Abruf von Ausgleichsenergie ein Versorgungsproblem zum Netzproblem?

Nebst den Marktakteuren sind auch Behörden involviert, die ebenfalls ihre Rollen zugeteilt erhalten haben.

2.4 EICom

Die EICom hat zwar gemäss StromVG die Aufgabe, „die Entwicklung der Elektrizitätsmärkte im Hinblick auf eine sichere und erschwingliche Versorgung in allen Landesteilen zu beobachten und zu überwachen“. Sie hat primär auf die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zu achten, kann aber nicht von sich aus in die Handelsgeschäfte der Bilanzgruppen eingreifen.

2.5 Der Bundesrat

Der Bundesrat kann – auf Empfehlung der EICom – nach Artikel 9 StromVG Massnahmen bei Gefährdung der Versorgung ergreifen. Die im Gesetz angeführten Massnahmen helfen im aktuellen Kontext aber nicht weiter, weil sie einen längeren Zeitfokus haben. Es geht dabei um Massnahmen zur Effizienzsteigerung der Elektrizitätsverwendung, um Massnahmen zur Beschaffung von Elektrizität, insbesondere über langfristige Bezugsverträge und den Ausbau der Erzeugungskapazitäten sowie um die Verstärkung und den Ausbau von Elektrizitätsnetzen: das alles sind Dinge, die in der aktuellen kurzfristigen Lage nicht zur Debatte stehen.

2.6 Das UVEK

Das UVEK könnte die Exportbewilligung für Wasserkraft gemäss Artikel 8 WRG wieder einführen und in diesen Verfahren den Stromexport nach Massgabe der Versorgungslage im Inland beschränken. Diese Massnahme wäre zwar denkbar, allerdings wäre dies ein relativ weitgehender Eingriff, der erst dann zu verantworten wäre, wenn mildere Massnahmen nicht zum Ziel geführt haben.

2.7 Das BWL

Das BWL könnte gemäss LVG Massnahmen zur Bewirtschaftung ergreifen. Allerdings sind auch diese Massnahmen sehr gravierend und sollten nicht ohne Not ergriffen werden, der Bundesrat kann unter diesem Aspekt Produktionsbeschränkungen und Verbrauchsrationierungen einführen und Exporte verbieten. Ich erlaube mir in diesem Zusammenhang, Werner Meyer zur Wahl zum Delegierten des Bundesrates für die wirtschaftliche Landesversorgung zu gratulieren; er hat als bisheriger Chef OSTRAL beste Voraussetzungen für diese Aufgabe, zu der ich ihm Glück und Erfolg wünsche.

Zwischen den involvierten Behörden besteht deshalb Einigkeit, dass für den Moment im Sinne der Verhältnismässigkeit ausschliesslich marktbasierende Massnahmen in Frage kommen.

Wichtig im aktuellen Kontext ist, dass alle Akteure in ihrem Verantwortungsbereich ihre Hausaufgaben machen. Damit das System gut funktioniert, wurden diverse netzseitige Massnahmen schon umgesetzt, weitere sind in Planung:

- Maximierung der Transformatorenkapazität (Provisorium Laufenburg, Behebung Wandlerengpass, Optimierung Schaltzustand zu TransnetBW)
- Topologische Massnahmen (Richtbetrieb zur Entlastung der kritischen Knoten, Entlastung der 220-kV mit 110-kV Ebene)

Marktseitig wurden auch schon diverse Massnahmen ergriffen:

- Reduktion der Kapazität in der Monatsauktion (Kapazität kann evtl. im Rahmen der Tagesauktion dennoch dem Markt zur Verfügung gestellt werden).
- Erhöhung der Preislimiten für Ausgleichsenergie (von 3000 auf 10000 €/MWh)

Da im aktuellen Kontext eine Abgrenzung zwischen Monopol- und Marktbereich nicht immer einfach ist, besteht die Hauptaufgabe der EICom aktuell primär darin, die betroffenen Akteure auf ihre Verantwortlichkeiten nach Gesetz hinzuweisen, die zu treffenden Massnahmen auf ihre Gesetzeskonformität und Verhältnismässigkeit zu beurteilen und als ultima ratio hoheitliche Massnahmen zu ergreifen. So könnte sie, wenn alle anderen Massnahmen nichts genützt haben, z. B. gestützt auf Art. 5 StromVV EVUs verpflichten, mit Swissgrid Verträge zur Erhaltung der Versorgungssicherheit abzuschliessen oder gestützt auf Art. 20 StromVG Swissgrid zu Enteignungen ermächtigen und so z. B. Speicher zu blockieren.

Dass hier der Grundsatz der Verhältnismässigkeit gewahrt werden muss, versteht sich von selbst.

Ich will nichts vorweg nehmen; aber ich habe den Verdacht, dass das Problem, das wir heute haben, durch das Unbundling entstanden ist. Es gibt niemanden mehr, der einen Gesamtüberblick und eine Gesamtverantwortung hat. In der alten Welt hatten die Überlandwerke eine Gesamtübersicht und eine Gesamtverantwortung in ihrer Regelzone und auch die netz-, produktions- und handelsseitigen Mittel, entstehende Probleme zu lösen. Das fehlt heute.

Wir werden, wenn diese Analyse zutrifft, das Rad nicht zurückdrehen können, das Unbundling nicht wieder abschaffen können. Aber wir werden versuchen müssen, an dessen Stelle nach Möglichkeiten suchen, wie wir eine Gesamtverantwortung für solche Situationen etablieren können. Man sagt mir, die Gesamtverantwortung habe in der neuen Welt der Markt. Ich bin gespannt, was die Nachbearbeitung ergibt. Eine solche wird es in den nächsten Monaten mit Swissgrid und den anderen Akteuren geben und wir werden Lehren zu ziehen haben, die gegebenenfalls auch zu Empfehlungen an den Bundesrat im Sinne von Art. 9 StromVG führen.

3 Bereich Preise und Tarife

3.1 Sunshine Regulierung

Im Bereich der Tarife sind wir mit unserem Projekt der Sunshine Regulierung auf Kurs, nicht zuletzt auch dank der engagierten Mitarbeit des VSE, mit dem wir in diesem Projekt eine fruchtbare Zusammenarbeit pflegen.

3.2 Tarifprüfungen: Sistierung der Energietarifprüfungen

Bei den Tarifprüfungen ist die Frage der Netznutzungsentgelte weitgehend geklärt, dagegen haben wir die Prüfung der Energietarife vollkommen sistiert, da das UVEK gegen einen Entscheid des Bundesverwaltungsgerichtes, der wesentliche Fragen der Effizienzprüfung und der Festlegung des angemessenen Gewinnes zum Gegenstand hatte, beim Bundesgericht Beschwerde erhoben hat; bevor in diesen Fragen höchstrichterliche oder verordnungsmässige Klarheit herrscht, stehen wir Gewähr bei Fuss.

3.3 Investitionen in neue Technologien

In diesem Zusammenhang stellen wir uns immer wieder die Frage, wie weit unsere Arbeit die Investitionen fördern kann. Dass unsere Arbeit Investitionen nicht hemmen, mindestens nicht in einem beachtenswerten Ausmass, geht schon daraus hervor, dass seit der Aufnahme der Tätigkeit der EICom das jährliche Investitionsvolumen ins Netz nicht abgenommen hat: es ist mit 1.4 – 1.5 Milliarden Schweizerfranken in den letzten Jahren stabil geblieben. Bei einem WACC von aktuell 4.7 % und ab 2017 von voraussichtlich rund 3.8 % sollte dies auch niemanden verwundern.

Es gibt sogar Fälle, in denen wir Investitionen auch tatsächlich unterstützen, so haben wir Schützenhilfe gegeben, als ein EW sein Transformatorenhäuschen, das seit 80 Jahren im Land draussen gestanden hatte und von einem Auto demoliert worden war, wieder aufbauen wollte, von den eidgenössischen Raumplanern aber ein Wiederaufbauverbot erhalten hatte, weil der Trafo keine landwirtschaftliche Nutzung darstelle, auch nicht standortgebunden sei und daher in der Landwirtschaftszone nicht wieder aufgebaut werden dürfe.

Die aktuelle Rechtslage gibt also mit der cost plus Regulierung einerseits eine Sicherheit für die Investitionen im konventionellen Bereich, gibt aber zu wenig Raum für die Finanzierung von Innovationen und der Einführung potentiell, aber nicht aktuell effizienter Technologien.

Was letztere betrifft, sind wir uns der hemmenden Wirkung der aktuellen Rechtslage durchaus bewusst. Die Stromversorgung der Zukunft wird andere Strukturen aufweisen als heute. Der zunehmende Anteil neuer erneuerbarer Energie wird langfristig zu einer merklichen Zunahme dezentraler und volatiler Produktion führen, die zu einem Gutteil auf den unteren Netzebenen eingespeist werden wird. Diese Einspeisung kann höhere Netzbelastungen hervorrufen als die klassische Lastdeckung. Statt das Netz grundsätzlich für die maximale Anforderung auszulegen, können auch Alternativen zum Einsatz kommen, sollten diese kostengünstiger sein. Abregelung von Kraftwerken, Demand Side Management oder die Zwischenspeicherung von Strom stellen Alternativen zum Netzausbau dar. Auch wenn der Bedarf für diese Methoden derzeit noch gering ist und die Wirtschaftlichkeit neuer Techniken noch nicht gegeben sein mag, steht die EICom diesen Innovationen grundsätzlich positiv gegenüber. Diese neuen Konzepte sind aktuell jedoch nur unzureichend im StromVG verankert, so dass gerade die Frage der Anrechenbarkeit der Kosten z. B. für Stromspeicher derzeit noch abschlägig beschieden werden muss.

Aus unserer Sicht müssen neue Technologien bei der Revision des StromVG jedoch angemessen berücksichtigt werden. Die EICom setzt sich dafür ein, dass die nötigen Voraussetzungen geschaffen werden, so dass inskünftig aus einer breiten Palette von Lösungsmöglichkeiten die wirtschaftlichste Ausbauvariante zum Zuge kommt, die einen sicheren Netzbetrieb garantieren kann.

3.4 Investitionen im Energiebereich

Unternehmen, welche stark produktionslastig sind und wenige Grundversorgungskunden haben, stossen sich daran, dass sie dem freien Markt ausgesetzt sind, von keiner cost plus Regulierung profitieren, während jene, die netzlastig sind und eine starke Abnehmerschaft in der Grundversorgung haben, netz- und energieseitig ihre anrechenbaren Kosten geltend machen können.

In der Tat stellt die Regelung in Artikel 6 StromVG zur Grundversorgung heute eher einen Schutz für die meisten EVU statt einen Schutz für die Verbraucher dar. Die Rentabilität der Stromproduktion ist das zentrale Thema, das die Branche umtreibt. Es werden verschiedene Lösungsansätze präsentiert. Aus Sicht des Regulators, der sich bei diesen Fragen Zurückhaltung auferlegen muss, weil sie politisch zu entscheiden sind, immerhin drei Bemerkungen:

Erstens, und da komme ich auf den Winter 2015/2016 zurück: Ich habe Verständnis dafür, dass Produktionsfirmen, die im Moment nun wirklich nicht auf Rosen gebettet sind, mit Verweis auf ihre Renditeprobleme die Speicher auf ein kritisches Mass absenken. Das ist Markt. Was ich aber nicht verstehe, ist, dass sie mit Verweis auf die begrenzten Netzprobleme vom Bund Entschädigungslösungen erwarten. Wer sich auf den Markt beruft, muss sich auch dem Markt stellen. Die Chancen und die Risiken des Marktes gehören, und zwar unter Berücksichtigung der netztechnischen Restriktionen, integral in die Verantwortung der Bilanzgruppen, also der Marktakteure.

Zweitens: Unter dem Aspekt der Versorgungssicherheit ist – wie die EICom dies in ihrem Bericht zur Versorgungssicherheit erklärt hat - auch weiterhin eine massgebliche eigene schweizerische und schweizerisch beherrschte Elektrizitätsproduktion unverzichtbar. Wenn man die Versorgungssicherheit des Landes als Randbedingung unserer ganzen Energiepolitik betrachtet, dann darf man sich nicht auf eine einzige Versorgungslinie beschränken; auch hier gilt der Grundsatz der Risikoverteilung in regionaler wie in technischer Hinsicht.

Drittens: In den letzten Wochen – gerade auch mit Blick auf die Diskussion über den Winter 2015/2016 – ist immer wieder die Frage nach der Rolle des öffentlichen und des privaten Kapitals im Energiebereich gestellt worden.

Es wird immer wieder behauptet, dass gerade die Energiewende immense Investitionen verlange, welche die öffentliche Hand nicht zu finanzieren vermöge und daher das private Kapital heranzuziehen sei. Es wird auf die angelsächsische Welt verwiesen, wo die Infrastruktur zunehmend von Privaten kontrolliert wird, mit zum Teil verheerenden Folgen, die gerne vergessen werden.

Eine Änderung der Finanzierungsmodi ist in der Schweiz nicht notwendig: einerseits ist die öffentliche Hand in der Schweiz, vom Bund bis zu den Gemeinden keineswegs blank: Investitionen in die lebenswichtige Infrastruktur sind nach bisheriger schweizerischer Philosophie Sache der Öffentlichkeit, weil man in diesem wirtschaftlich existentiellen Bereich kein asset stripping zulassen darf, das nichts als verbrannte Erde zurücklässt. Das war letzten Endes auch der Grund, warum das StromVG das Übertragungsnetz mehrheitlich in den Händen der Kantone und Gemeinden sehen wollte.

Andererseits ist gerade im Bereich der Netze mit der cost plus Regulierung der Werterhalt, die Erneuerung und der Ausbau der Netze garantiert; dass eine solche Garantie gerade in Zeiten von Anlagenotständen auch bei 3.87 % äusserst attraktiv ist und Fondsmanager, Kassenverwalter und Financiers anzieht, die ihr Kapital noch einigermaßen vernünftig anlegen wollen, ist verständlich. Aus Sicht des Regulators darf dies nicht aber dazu führen, dass sich die Fonds bzw. die Asset Manager auf dem Buckel der Netzbetreiber gegenseitig bekriegen oder undurchsichtige Eignerstrukturen aufbauen, die am Ende nach aussen stimmrechtsaktienähnliche oder bzw. partizipationsscheinähnliche Verhältnisse schaffen und Einfluss und Risiko ungleich verteilen, nach innen aber durch Weisungsverträge verdeckte, intransparente Herrschaftsverhältnisse schaffen, die dazu führen, dass man am Ende nicht weiss, wessen Interessen im Verwaltungsrat und in der Generalversammlung einer Gesellschaft wahrgenommen werden. Solche Vorkehren würden dem Grundgedanken der Versorgungssicherheit - und bei der nationalen Netzgesellschaft zumindest auch dem Sinne des Gesetzes - zuwiderlaufen.

Auch hier nur ein Beispiel zur Illustration dessen, was ich meine: Die Danish Oil and Naturalgas – Dong Energy ist ein dänischer Staatsbetrieb, der bis 2013 dem dänischen Staat zu 78 % gehörte. Verluste wegen einbrechender Energiepreise, eine offenbar zu schwache Kapitalausstattung sowie der mangelnde Wille der dänischen Regierung, die finanziellen Lasten weiter im bisherigen Umfang zu tragen, haben dazu geführt, dass der Staat Dänemark 19 % an zwei Pensionskassengruppen unter der Leitung von Goldman Sachs verkauft hat. Goldman Sachs hat sich für diese 19 % mehrere Vetorechte einräumen lassen: Wechsel in der Unternehmensführung; Grossakquisitionen und Aktienemissionen dürfen künftig nicht gegen den Willen von Goldman Sachs vorgenommen werden. Als diese Klauseln öffentlich gemacht wurden, zerbrach die dänische Regierungskoalition. Hoffen wir, dass bei uns keine Regierung auseinanderbricht wegen nicht offen gelegten Vertragsklauseln.

4 Schluss

Ich komme zum Schluss. Dem VSE und der electrosuisse gratuliere ich zur Durchführung des 10. Stromkongresses. In diesen 10 Jahren ist die Stromlandschaft Schweiz, wie Herr Präsident Gabrielli gestern eindrücklich geschildert hat, Wandlungen unterworfen worden, die niemand so erwartet hätte. Frau Wohlfahrtstätter hat vor einigen Jahren an der ETH eine Dissertation über

die Risiken der Strombranche geschrieben und letztes Jahr ein Update durchgeführt. Ich weiss im Detail nicht mehr, was ich auf die vielen Fragen geantwortet habe. Ich würde heute vielleicht antworten, dass das grösste Risiko in jeder Unternehmung darin besteht, die eigentlichen Risiken nicht zu erkennen. Alt Bundesrat Arnold Koller hat für diesen Zustand den Satz geprägt: „Die Fähigkeit zu erkennen ist allemal kleiner als die Notwendigkeit zu entscheiden.“ Man muss Entscheide treffen, auch wenn man nicht alle Entscheidungsgrundlagen hat. Ex post zu sagen, dass diese und jene Investition besser unterlassen worden wäre, ist wohlfeil; die Zeitmaschine ist noch nicht erfunden, die uns gestatten würde, der Zeit voranzueilen, die Konsequenzen unseres Handelns betrachten zu können, in der Zeit zurück zu kehren und dann den richtigen Entscheid zu fällen.

Als Regulator darf man dem Unternehmer diesen Zustand der Unsicherheit nicht zum Vorwurf machen, es sei denn, dass der Unternehmer bei Anwendung der gebotenen Sorgfalt diese Risiken hätte erkennen müssen. Mit den Rapperswiler Kriterien haben wir am ersten ECom-Forum erklärt, dass wir bei unserer Tätigkeit diesen Grundsatz hoch halten würden. Wir sind bestrebt, auch in Zukunft ein fairer Beurteiler Ihrer Entscheide zu sein. Und am Ende – intellektuelle Brillanz, fachliches Geschick, unternehmerische Gewandtheit, das alles ist für den Erfolg notwendig, aber selten hinreichend. In der Regel braucht es auch Glück – und dieses wünsche ich Ihnen.

12.01.2016, CSS