

SZENARIEN UND STRATEGIEN IN SCHNELLEBIGEN ZEITEN

Szenarien machen Lust auf Zukunft - Strategien in unsicheren Zeiten

Mehr und mehr Entscheidungen müssen deutsche Energieversorger unter Unsicherheit treffen. Politische Instabilitäten, Inkonsistenzen und Unsicherheiten, nicht kalkulierbares, zukünftiges Kunden(-wechsel)-verhalten und technologische Diskontinuitäten prägen die Branche. Haben Strategien in Zeiten konstanten Wandels ausgedient? Wozu noch planen, wenn die Zukunft eh unplanbar ist? Und was macht erfolgreiche Strategien in schnelllebigen Zeiten aus?

Die Grundherausforderung: Wer keine Vorstellung von der Zukunft hat, kann auch nicht wissen, wo er hin will. Deshalb brauchen wir in der Konsequenz ein Bild von möglichen Zukünften und müssen uns auf unterschiedliche Wege vorbereiten. Folglich ist Szenariotechnik eine wichtige Methodik, und Flexibilität ist heute wesentlicher Bestandteil strategischen Handelns.

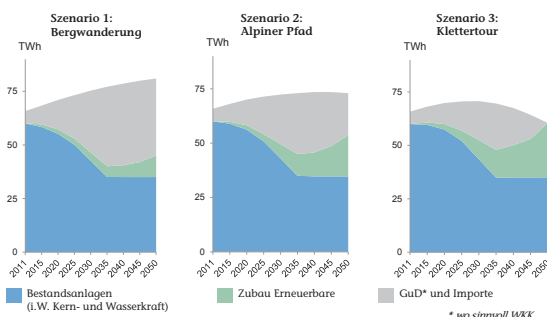
Vor diesem Hintergrund hat Löbbe Consulting in den Jahren 2011/12 die Entwicklung von Szenarien für die Schweizer Elektrizitätswirtschaft projektleitend begleitet.

1. Wege in die Stromzukunft – Orientierungshilfe für Politik und Energiewirtschaft

Die Studie „Wege in die neue Stromzukunft“ des VSE präsentiert drei konsistente Szenarien für die zukünftige Stromversorgung.

(siehe auch: <http://www.strom.ch/de/dossiers/studie-stromzukunft.html>).

Alle drei Möglichkeiten gehen davon aus, dass gemäss Beschluss von Bundesrat und Parlament vom Frühjahr 2011 die Kernkraftwerke im Inland am Ende ihrer sicherheitstechnischen Laufzeit nicht ersetzt werden. Die Szenarien unterscheiden sich deutlich hinsichtlich ihrer energie- und umweltpolitischen Ambitionen.





Im **ersten Szenario** gleicht der Weg in die Stromzukunft einer anstrengenden **Bergwanderung**, basierend auf ambitionierteren energie- und umweltpolitischen Zielen als bislang. Trotz der Massnahmen zur Energie- und Stromeffizienz steigt die Nachfrage nach Strom bis im Jahr 2050 um 25%.

Die erneuerbaren Energien liefern bis 2050 zusätzlich 13 TWh Strom und werden um Gaskombikraftwerke und Importe ergänzt. Bis 2050 ist gesamthaft mit Investitionen von rund 118 Mrd. CHF für Stromerzeugung und Netze zu rechnen.



Das **zweite Szenario** führt auf einen **alpinen Pfad** mit ambitionierteren energie- und umweltpolitischen Zielen und Massnahmen.

So wächst die Nachfrage nach Strom bis 2050 nur um 15 %, erneuerbare Energien produzieren im Jahr 2050 zusätzlich 23 TWh pro Jahr und decken so im Jahresmittel rund 70% der Nachfrage. Bis 2050 werden damit rund 135 Mrd. CHF in Produktion und Netze investiert.



Der weitaus anspruchsvollste **dritte Weg** in die Stromzukunft kommt einer **Klettertour** gleich. Hochgesteckte energie- und umweltpolitische Ziele führen im Jahr 2050 zu einer Stromversorgung, die im Jahresdurchschnitt zu 100% aus erneuerbaren Quellen stammt.

Der Stromkonsum wandelt sich grundlegend und die Energie- und Stromeffizienz werden konsequent gesteigert. Dadurch geht die Nachfrage bis 2050 im Vergleich zu heute um 7% zurück. Die erneuerbare Stromproduktion steigt bis 2050 um zusätzliche 32 TWh. Insgesamt werden rund 150 Mrd. CHF in Erzeugung und Netze investiert. Die Strompreise steigen bis 2050 teuerungsbereinigt um rund 75% gegenüber heute. Darin nicht enthalten sind Massnahmen für Energieeffizienz und weitere Steuern und Abgaben.

Text und Grafik Kapitel 1:

© VSE - Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen

2. Projektleitung ganz operativ...

Löbbe Consulting hat die ca. 50 Teilnehmer der Branche in sechs Teilprojekten, im Kernteam und im Steuerungsausschuss durch Gesamtprojektleitung, Moderation von Workshops, Strukturierung und Verfassen des Schlussberichts begleitet. Darüber hinaus wurden sieben externe Studien im Rahmen dieses Projektes erstellt und in die Ergebnisse eingebracht.

Die Definition des energie- und umweltpolitischen Rahmens jedes Szenarios, die Modellierung der Nachfrage-Szenarien, das Ausloten der Potentiale von Erzeugungstechnologien, die Simulation von Angebotsoptionen zur Deckung der Nachfrage, die Bewertung der Szenarien

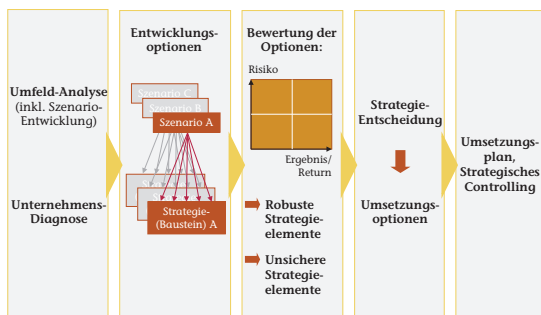
und die Ableitung von Kernaussagen waren Bestandteile der umfangreichen Arbeiten in den Teilprojekten.

Viel trägt zum Erfolg eines solchen Projektes bei. Dazu gehört unter anderem:

- Klare und verlässliche Strukturen, Verantwortlichkeiten und Zeitpläne und ein starkes Commitment der Projektmitarbeiter und ihrer Führungskräfte.
- Zielgenaue Auswahl von Studien und Simulationsmodellen, die von den Auftraggebern in ihren Methodiken und Wirkungsweisen verstanden sind, um richtig interpretieren werden zu können.
- Und schliesslich Kopf und Herz – und nicht nur der Kopf - der Teammitglieder!

3. Ein wichtiger Zweck der Übung: Grundlage für Strategieentwicklung bieten

Szenarien dienen als Ausgangsbasis für eigene, unternehmensinterne Strategieentwicklung, wenn die Zukunft so wenig vorhersagbar ist wie heute.



Grundlage sind fundierte Branchen- und Marktszenarien – wie etwa hier von VSE erarbeitet und der Öffentlichkeit verfügbar gemacht.

Wie erarbeiten wir als Berater bei Löbbe Consulting nun gemeinsam mit unseren Kunden Unternehmensstrategien aus solchen Szenarien? Die Relevanz dieser Szenarien für das eigene Unternehmen muss vor dem Hintergrund des Marktes vor der eigenen Haustür, den eigenen Assets oder dem lokalen politischen Umfeld bewertet werden. Dies ergänzen wir um eine vorbehaltlose Diagnose der eigenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, die wir natürlich gemeinsam mit dem Kunden erarbeiten.

Auf dieser Basis werden gemeinsam Unternehmensziele erarbeitet und ambitionierte und realistische Strategien abgeleitet, die dann auch gleich mit praktischen Machbarkeiten abgeglichen werden müssen. Bei der Suche nach Lösungsansätzen spielt angesichts der Unsicherheiten die Risikobewertung eine besondere Rolle. Strategische Optionen werden hinsichtlich Risiko und Ergebnisbeitrag bewertet.

4.

Dos und dont's bei der Strategieentwicklung: Damit's gut wird und hinterher funktioniert

Einige wichtige Erfahrungen aus unseren Beratungsprojekten zur Strategieentwicklung umfassen:



- Es gibt keine Strategie „von der Stange“. Die wesentliche Frage ist immer: Wie sieht's bei uns vor Ort konkret aus?
- Spätestens alle zwei bis drei Jahre sollte die Unternehmensstrategie grundlegend hinterfragt werden.
- Ausserdem sollte die Strategie kontinuierlich an neue Rahmenbedingungen angepasst werden. Das heisst auch, entsprechende operative Massnahmen zu ergreifen und ihre Umsetzung konsequent zu verfolgen (z.B. neue Produkte, Kunden, Prozessanpassungen, ...).
- Wichtig ist beim Umgang mit Szenarien: Was ist für das eigene Unternehmen eh klar und „robust“, wo ist die Zukunft unklar? So kann man schon mal leicht die Spreu vom Weizen trennen und sich auf die wichtigen Stellschrauben konzentrieren.
- Eine Strategie muss sich daran messen lassen, dass sie Orientierung gibt, Kräfte freisetzt und das kontinuierliche Aufspüren von Chancen auslöst. Sie sollte Initiativen identifizieren, die dann in Geschäft umgesetzt werden. Eine Voraussetzung dafür ist, dass die Strategie im Team - nicht nur top-down - erarbeitet und in der Hierarchie verabschiedet wird.
- Strategieentwicklung ist also ein Instrument von Führung, nicht nur von Management. Es geht um Vision, Opportunitäten und Aktion, nicht nur um Berichte, Budgets und Anreizmechanismen!

Hinweise:

- *Wir führen in den folgenden Monaten mit VSE zwei Workshops für die Mitgliedsunternehmen durch:
„EVU-Strategien - in unsicheren Zeiten die Energiewende als Chance nutzen“*
- *In unserer Juni-Ausgabe werden wir auf die praktische Strategie-Arbeit in Entwicklung und Umsetzung noch konkreter und detaillierter eingehen.*

Partner der:

**Utility Consulting
Group**

www.ucgroup.de

Ich bin an Ihrer Meinung Interessiert und würde mich über ein Feedback zu diesen und weiteren Themen freuen.

Dr. Sabine Löbbe

*Obereckstr. 20
D-79539 Lörrach
Telefon +49 (0)7621.422662
info@loebbeconsulting.de*