Risikomanagement als Bestandteil der Strategieentwicklung

Autor(en): **Wohlfahrtstätter, Claudia**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Bulletin.ch : Fachzeitschrift und Verbandsinformationen von Electrosuisse, VSE = revue spécialisée et informations des associations Electrosuisse, AES**

Band (Jahr): **103 (2012)**

Heft 1

PDF erstellt am: **28.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-857256

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Risikomanagement als Bestandteil der Strategieentwicklung

Vorgehen am Beispiel eines fiktiven Stadtwerkes

Die Veränderungen der Finanz- und Energiewelt in den letzten Jahren haben eines klar gemacht: Es ist ratsam bei Strategien und Risiken in breiteren Dimensionen zu denken und zu agieren. Nachfolgend wird aufgezeigt, wie sich in der Praxis eines Elektrizitätsversorgers das Risikomanagement mit dem Strategieprozess verbinden lässt.

Claudia Wohlfahrtstätter

Seine Strategie oder seinen Gesamtplan überarbeitet eine Unternehmung in der Elektrizitätswirtschaft üblicherweise alle vier bis fünf Jahre. Dies bildet dann die Grundlage, das Geschäft operativ zu führen und die strategische Ausrichtung umzusetzen. Parallel dazu baut ein Unternehmen ein je nach seiner Grösse mehr oder weniger umfangreiches Risikomanagement auf. In der Praxis zeigt sich dabei aber, dass oftmals eine Verbindung von Risiken und Strategie fehlt.

Zwar werden einzelne Risiken wie Währungsschwankungen, extreme Wettereinflüsse oder Regulierungen erfasst, gemessen und ihre finanzielle Auswirkungen addiert. Was die Risiken und gleichzeitig auftretende Ereignisse jedoch für die Strategie bedeuten können, findet oft keine weitere Beachtung.

Dass sich aber gerade die Verknüpfung von Vorfällen extrem auswirkt, zeigte sich jüngst in aller Deutlichkeit: Der durch ein Naturereignis ausgelöste Unfall in einem Kernkraftwerk im hoch technologisierten Land Japan, gepaart mit dem Erfolg von Wind- und Solarenergie vor allem in Deutschland, änderte den politischen Willen und damit die Ausrichtung der Elektrizitätswirtschaft in der Schweiz unumstösslich. Auf teure Akquisitionen, welche die Schweizer Überlandwerke bis kurz vor der Finanzkrise von 2008 in Erwartung von Unterkapazität tätigten, folgte das heutige Überangebot an Strom, was nun zu unerfreulichen Nachrichten führt: Restrukturierungen, Sesselwechsel und unklare Neuausrichtungen.

Der laufende Systemwechsel in einem unsicheren wirtschaftlichen Umfeld erfordert viel Aufmerksamkeit. Genügt der 4- bis 5-Jahreszyklus in der Strategieentwicklung noch, um der erhöhten Dynamik des Marktes zu begegnen? Inwiefern kann sich das einzelne Energievorsorgungsunternehmen auf solche Prozesse vorbereiten? Ist es überhaupt möglich, solche Ereignisse sinnvoll zu erfassen? Unten wird an einem fiktiven, aber realtitätsnahen Beispiel ein möglicher Weg aufgezeigt.

Die Strategie

Eine Strategie beinhaltet vereinfacht folgende Bestandteile: Das Geschäftsmodell bestehend aus dem Kernauftrag, welcher vom Eigentümer gegeben wird, den Kernkompetenzen und -ressourcen sowie einer Umfeld- und Marktanalyse. Daraus leiten sich strategische Optionen ab, um den Kernauftrag zu erfüllen.

Welches betriebswirtschaftliche Strategiemodell eine Unternehmensführung hier zugrunde legt oder welche Begriffe verwendet werden, ist unwesentlich. Wichtig beim Prozess der Strategiefindung ist, dass sich alle Beteiligten mit den verschiedenen Bestandteilen auseinandersetzen und die Strategie einfach dargestellt wird. Die Erfahrung zeigt, dass die Motivation und das Engagement aller Mitwirkenden höher sind, wenn die Strategie von allen getragen und verstanden wird.

Als Beispiel dient das fiktive Stadtwerk Oberhausenswil, welches von ihrem Eigentümer – der Stadt Oberhausenswil – den Kernauftrag erhalten hat, das Stadtgebiet sicher und zu attraktiven Preisen mit Strom zu versorgen. Das Stadtwerk besitzt ein Fluss-Wasserkraftwerk, welches im Jahresschnitt rund 30 % des Stroms zur Versorgung des Stadtgebietes liefert. Weitere 30 % sind über eine Beteiligung an einem der Schweizer Kernkraftwerke gesichert, die restliche Energie wird vom Kantonswerk der Region bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt. Der Eigenversorgungsgrad liegt also bei 60 %. Die Anlagen sind bereits abgeschrieben, es kann zu tiefen Gestehungskosten produziert werden. Alle

istockphoto

Bild 1 Auf dramatische Entwicklungen gilt es vorbereitet zu sein.

Marktpreise	Wetter	Kunden	Technologien	Regulierungen
Szenarien:	Szenarien:	Szenarien:	Szenarien:	Szenarien:
Volatil	Erdbeben	Wechselfreudig	Geothermie reif	Keine/volle Liberalisierung
Sehr tief	Dürre	Abwanderung	Solar im Kleinen wird sehr günstig	KKW-Steuer
Sehr hoch	Starker Regen	Autarke Inseln	→ Dezentrale Versorgung	KEV unbeschränkt
....	....	....	....	....

Referenz-Szenarien aus Verknüpfungen der Einzelszenarien

Eigene Darstellung

Bild 2 Beispiel für die Bildung von Referenzszenarien.

weiteren Elemente des Geschäfts eines Stadtwerks werden hier vernachlässigt.

Nun beschliesst der Stadtrat, dass der Eigenversorgungsgrad bis zum Jahr 2020 auf 80 % erhöht werden soll, wobei 20 % neue erneuerbare Energien gewünscht werden. Mit diesen Zielen gibt der Eigentümer eine klare Richtung für die Strategie vor, welche nun erarbeitet wird. Der Kernauftrag bleibt unverändert – die Stadt möchte nach wie vor eine sichere Versorgung zu attraktiven Preisen. Wie könnte nun die Strategie des Stadtwerks Oberhausenswil für die nächsten fünf bis zehn Jahre aussehen?

Der Strategieprozess

Der Verwaltungsrat als verantwortliches Organ für die Erarbeitung der Strategie setzt sich nun mit dem CEO zusammen und überlegt sich, wie der Kernauftrag und die neuen Ziele des Eigentümers erreicht werden können. Die Ausgangslage des Stadtwerks ist wie oben beschrieben klar.

Eine Analyse der Stärken und Schwächen stellt einen ersten Schritt dar und bringt erste Konklusionen. Die Laufzeit der Konzession für das Laufwasserkraftwerk wurde vor Kurzem erneuert und tangiert die aktuelle Periode der Zielsetzung nicht. Auch der Langfristvertrag der Kernenergie läuft über das Zieljahr 2020 weiter. Weiter ist das Beispielstadtwerk Oberhausenswil vorbildlich geführt. Die erste Analyse zeigt, dass das Stadtwerk zum aktuellen Zeitpunkt über alle Kompetenzen und Ressourcen verfügt, um den Kernauftrag zufriedenstellend zu erfüllen.

Ein nächster Schritt besteht in der Formulierung von strategischen Optionen, um die Ziele für das Jahr 2020 zu erfüllen. Einerseits sind 20 % mehr Strom aus eigenen Kraftwerken erforderlich und andererseits 20 % aus neuen erneuerbaren Energien. Es liegt also auf der Hand, die zusätzlich geforderte Energie über den Zukauf oder einen Langfristvertrag aus erneuerbaren Quellen zu erwerben – was einer möglichen strategischen Option entspricht.

Normalerweise wird nun ausgearbeitet, wie diese Option erfüllt werden kann. Eine Umfeld- und Marktanalyse zeigt Möglichkeiten auf: Ist es der Erwerb eines Windparks – Onshore oder Offshore – oder eines Solarparks in Deutschland, Italien oder Spanien oder die Beteiligung in einem Konsortium, welches ein diversifiziertes Portfolio an neuen Erneuerbaren bietet und entsprechend dem Kapitalanteil zur Verfügung stellt? Darauf folgen die finanzielle Darstellung, ein Screening der Projekte und Partner und ein Entscheid.

Bei diesem ganzen Prozess bleibt üblicherweise die Aussenwelt bestehen wie sie sich heute darstellt und projizierbare Ereignisse werden antizipiert, wie beispielsweise die Revision des Stromversorgungsgesetzes, die Entwicklung des Zinsniveaus oder der beschlossene Ausstieg aus der Kernenergie. Oft sind solche bekannten und einschätzbaren Gegebenheiten bereits in der Zielsetzung des Eigentümers impliziert – es besteht ein ungefähres Bild der Welt in zehn Jahren.

Risikomanagement kommt ins Spiel

Um den oben beschriebenen Prozess der Strategieentwicklung direkt als Risikomanagement anzuwenden, bedarf es eines weiteren Schrittes. Das Augenmerk liegt dabei – wie erwähnt – im Umgang mit Ereignissen mit einer kleinen Eintretenswahrscheinlichkeit und bei Kombinationen von Einzelrisiken.

Oder anders gesagt: Entwickelt sich die Welt wie das Bild in unseren Köpfen? Oder scheint der Mond nur, wenn Sie hinschauen? Auch eine philosophische Frage und doch zeigt die Erfahrung in der Praxis, dass sich ein Hinsehen lohnt.

Als sehr effektiv hat sich hier das Denken und Arbeiten in Szenarien erwiesen. Dabei nutzt man das ganze Wissen und die Erfahrung einer Geschäftsführung und formuliert Szenarien in einzelnen Kategorien der Umfeldanalyse und verknüpft diese anschliessend wahllos zu Referenzszenarien. Dadurch werden viele unwahrscheinliche Ereignisse greifbar. Idealerweise werden erst verschiedene Szenarien innerhalb einer Umfeldkategorie ausformuliert, welche dann die Grundlage für die Verbindung zu Referenzszenarien bilden. So lassen sich beispielsweise die Einzelszenarien «Sehr hohe Marktpreise», «Erdbeben», «autarke Kunden-Inseln», «günstige Kleinfotovoltaik» und «unbeschränkte KEV» zu einem Referenzszenario verbinden. **(Bild 2)** Hier liegt viel Potenzial für Risikoerkennung und Bewusstseinsbildung für zukünftige Prozesse.

Wie gestaltet sich dieser zusätzliche Loop nun beim Strategieprozess des Beispiel-Stadtwerks Oberhausenswil? Ein Referenzszenario könnte sein, dass die Stadt Oberhausenswil einen grossen Teil des Stadtwerks verkaufen möchte (ein Gerücht kursiert schon länger) und ein weiterer Unfall in einem Kernkraftwerk die Politik dazu bringt, den Ausstieg aus der Kernenergie in der Schweiz rasch voranzutreiben und vorzuziehen. Weiter entwickelt sich in Deutschland eine Wirtschaftskrise, welche die Schweizer Industrie mitleiden lässt. Der Strompreis an der Börse EEX fällt auf ein Niveau, das tiefer liegt als die Gestehungskosten der eigenen Kraftwerke.

In einem solchen Referenzszenario sieht die Entwicklung der Umwelt ganz anders aus. Neben den vom Eigentümer geforderten 20 % an zusätzlicher, erneuerbarer Energie muss auch rasch Ersatz für die Kernenergiebeteiligung besorgt werden. Der neue Eigentümer ist eventuell vor allem an einer hohen Rendite interessiert und nicht so sehr an tiefen Strompreisen für das Stadtgebiet und das tiefe Strompreisniveau an der Börse eröffnet Chancen, ohne bedeutenden Eigenversorgungsgrad zu günstiger Energie zu gelangen.

Analysiert der Verwaltungsrat Oberhausenswil ein solches Referenzszenario

strukturiert, ergeben sich neue Anforderungen an die Kompetenzen und Ressourcen für die Führung des Stadtwerks. Wiederholen sich gewisse dieser Erkenntnisse in den verschiedenen Referenzszenarien, ist eine entsprechende Vorbereitung und Beobachtung lohnenswert und sinnvoll.

Mut, genau hinzusehen

Wichtig ist der Mut, hinzuschauen und Ungewöhnlichem sowie Ahnungen Ausdruck zu geben. Eine strukturierte Referenzszenario-Analyse mit einem Chancen- und Risikoprofil führt zu einer guten Grundlage, den Gesamtplan der Unternehmung breit abzustützen und das Denken und Agieren in auch unwahrscheinlichen Ereignisgruppen zu öffnen.

Dies gilt auch für Meldungen aus der Belegschaft, welche oft Unruhen und Auffälligkeiten früher realisiert als die oberen Führungsgremien. Gerade ein Risikomanagement-Team ist gut bestückt mit einigen kritischen und intelligenten Querdenkern, welche nicht einfach zu führen sind und genau in solch ungewöhnlichen Situationen sehr wichtig sein können.

Im Jahre 2001 kurz nach der Marktöffnung in Europa dominierte der amerikanische Marktteilnehmer Enron den Energiehandel in Europa. Kein Händler und keine im Handel tätige Unternehmung kamen damals an diesem Riesen vorbei. Einige Monate vor dem Konkurs von Enron war es einer der Querdenker im Risikomanagement der EGL, welcher mit Fakten und Ungereimtheiten den Vorgesetzten auf eine kurz darauf eingetretene Tatsache aufmerksam machte, die damals niemand für möglich hielt: Enron ging Pleite und das rechtzeitige Agieren von EGL bewahrte die Unternehmung vor Millionenverlusten.

Résumé **La gestion des risques, un élément du développement de la stratégie**

Penser et analyser en ayant recours à des scénarios

Dans la branche électrique, la stratégie d'une entreprise est revue tous les quatre à cinq ans. Le lien entre les risques et les stratégies fait toutefois souvent défaut. De plus, les cycles traditionnels de saisie des risques sont souvent longs dans la branche électrique en pleine mutation.

Pour pouvoir pratiquer la gestion des risques lors du développement d'une stratégie, il est judicieux de penser et de travailler en scénarios. Idéalement, divers scénarios sont formulés pour une catégorie : la catégorie « prix du marché » peut donc englober les scénarios « très hauts », « très bas », « volatils » ; la catégorie « clients » peut comprendre les scénarios « changeants », « fidèles ». Les scénarios des différentes catégories sont ensuite mis en connexion dans le cadre de scénarios globaux.

Le point important consiste à regarder les choses de près en tenant compte des messages du personnel qui remarque les agitations et les faits peu conventionnels avant les étages supérieurs de la direction. C'est ici que les non-conformistes critiques et intelligents sont utiles. Ce fut un membre non-conformiste de la gestion des risques d'EGL qui peu de temps avant la faillite d'Enron en 2001, avait mentionné cette éventualité et ainsi évité des dommages à EGL.

Mn

Fazit

In der dynamischen Elektrizitätswirtschaft des 21. Jahrhunderts genügen die traditionellen 5-Jahreszyklen für den Strategieprozess nicht mehr. Um Risiken rechtzeitig zu erfassen, müssen sie durch jährlich – besser halbjährliche – Szenarienanalysen ergänzt werden.

In der heute unsicheren und rasch ändernden Zukunft sind viele ungewöhnliche Ereignisse möglich. Es gilt den Mut zu haben, sie offen zu diskutieren und ihre Folgen anzusehen.

Die Erfahrung zeigt, dass Querdenker in einem Unternehmen notwendig sind – in unruhigen Zeiten mehr denn je. Ihnen zuzuhören braucht Zeit, Geduld und die nötige Offenheit in den oberen Führungsstufen einer Unternehmung.

Angaben zur Autorin

Claudia Wohlfahrtstätter,
Dr. sc. ETH, lic. oec. publ., ist Inhaberin von Sinnovec und begleitet Unternehmen in Strategie- und Innovationsprozessen sowie Themen der Energiewirtschaft.
wohlfahrtstaetter@sinnovec.ch
Sinnovec, 8802 Kilchberg

Anzeige