

TELEKOM-STRATEGIE MITTELS SZENARIO-MANAGEMENT

Simulation von Entwicklungsvarianten als Basis für die strategische Entscheidungsfindung bei der EBL Telecom AG

Iwan Nussbaumer Dipl. Ing. FH, EMBA, Leitender Berater
 EVU Partners, Aarau, iwan.nussbaumer@evupartners.ch
Michael Graf MAS FHNW Corporate Finance, Berater
 EVU Partners, Aarau, michael.graf@evupartners.ch
Datum 13. November 2020

Lead

Beim Festlegen einer Strategie müssen verschiedene Annahmen über die künftige Entwicklung getroffen werden. Inwieweit diese Annahmen dann effektiv eintreffen, ist jeweils mit einer hohen Unsicherheit verbunden. Mit Hilfe von Szenario-Management können verschiedene Entwicklungsvarianten zu den getroffenen Annahmen simuliert und damit ein breit abgestützter Eindruck über die resultierenden Auswirkungen aufgezeigt werden. Wir beleuchten als Praxisbeispiel, wie die EBL Telecom AG die Resultate des Szenario-Managements als eine der Entscheidungsgrundlagen für ihre Strategiefindung eingesetzt hat.

1. Einleitung

Im Rahmen der Strategie-Überprüfung wird regelmässig abgeschätzt, wie sich die Geschäftsfelder entwickelt haben und evaluiert, mit welchen Massnahmen die gewünschten Ziele erreicht werden können. In der Regel erfolgt diese Abschätzung mit einer Plan-Rechnung, welche auf dem Weiterführen der vergangenen Parameter basiert und geplante Änderungen berücksichtigt.

Vor allem die Entwicklung externer Faktoren wie Wettbewerb, Markt, Technologie etc. ist schwierig abschätzbar und einzelne Einflussparameter können plötzlich auch einen unvorhersehbaren Verlauf einschlagen.

Mit Hilfe des Szenario-Managements können alternative Entwicklungen aufgezeigt und damit ein breiterer Wahrscheinlichkeitsraum dargestellt werden. Der Einfluss und die Relevanz verschiedener Parameter auf das Geschäftsmodell werden offensichtlich und es wird ein vertieftes Verständnis über das Verhalten eines Geschäftsmodells erreicht. Ebenfalls wird deutlich, welche Einflussparameter kritisch beobachtet werden müs-

sen, damit frühzeitig eine unerwartete Entwicklung erkannt wird und rechtzeitig entsprechende Gegenmassnahmen eingeleitet werden können. Gleichzeitig eignet sich Szenario-Management auch, um die Auswirkungen von unterschiedlichen strategischen Szenarien für die Weiterentwicklung eines Geschäftsfeldes zu überprüfen und aufzuzeigen.

Im Folgenden erläutern wir unsere praxis- und bedarfsorientierte generelle Vorgehensweise beim Szenario-Management und zeigen als Praxisbeispiel, wie bei der EBL Telecom AG mittels Szenario-Management wesentliche Entscheidungsgrundlagen für ihre weitere strategische Ausrichtung erarbeitet wurden.

2. Generelle Vorgehensweise

Die Grundlage für das Szenario-Management bildet ein Modell zur Ermittlung von zukünftigen Kennwerten des betrachteten Unternehmens resp. der zu planenden Unternehmensbereiche. Die Kennwerte dienen als Grundlage für die zu treffenden strategischen Entscheide.

Die generelle Vorgehensweise für das Szenario-Management bzw. zur Ermittlung der zukünftigen Kennwerte ist in Abbildung 1 ersichtlich.



Abbildung 1 Vorgehensweise für Szenario-Management

Zentrale Voraussetzung für das Szenario-Management ist eine vertiefte Analyse und die Modellierung des Geschäftsmodells sowie die Evaluation der relevanten Werttreiber. Als Werttreiber werden die Faktoren bezeichnet, welche eine hohe Relevanz für das Unternehmensergebnis aufweisen. Dank dem Verständnis der Werttreiber können die relevanten Parameter für die Modellierung der Szenarien erkannt werden. Die Parameter können dabei sowohl interne Entwicklungen wie Investitionen oder Kapitalkosten sowie externe Tendenzen wie Wettbewerbsdruck oder Kaufkraftentwicklung abbilden. Anhand von Vergangenheitsdaten sowie Annahmen der zukünftigen Entwicklung werden die Einflussparameter für die Simulation festgelegt. Ein besonderes Augenmerk ist bei einem langfristigen Geschäftsmodell auf den Endwert zu legen. Dieser kann den Wert des betrachteten Objekts stark beeinflussen, obwohl die Annahmen weit in der Zukunft liegen und mit grossen Unsicherheiten verbunden sind.

Im nächsten Schritt werden die zu simulierenden Entwicklungsszenarien identifiziert und beschrieben. Für jedes Szenario wird festgelegt, wie sich die relevanten Einflussparameter Szenario-spezifisch entwickeln werden.

Bevor mit der eigentlichen Simulation gestartet wird, werden die relevanten Kennwerte für den Vergleich der Resultate der Simulation sowie für eine Erstellung einer Sensitivitätsanalyse definiert.

Als zweitletzter Schritt werden das Geschäftsmodell und die Szenarien im Simulationstool abgebildet, die verschiedenen Szenarien simuliert und die Kennwerte der verschiedenen Szenarien ermittelt.

Im letzten Schritt können dann Resultate der einzelnen Szenarien zu einer konsolidierten Auswertung als Diskussionsbasis für die weiteren Massnahmen verdichtet werden.

3. Ausgangslage und Problemstellung bei der EBL Telecom AG

Die EBL Telecom AG ist ein Tochterunternehmen der EBL (Genossenschaft Elektra Baselland), welche Privat- und Geschäftskunden mit Telekommunikations-Diensten versorgt. Die direkten Marktleistungen werden direkt durch die EBL Telecom AG erbracht, Serviceleistungen werden vom Mutterhaus bezogen. Das Versorgungsgebiet erstreckt sich über sieben abgegrenzte Netzregionen, welche sich über weite Teile der Deutschschweiz und der französischen Schweiz erstrecken.

Damit die Netze nachhaltig konkurrenzfähig bleiben, besteht mittelfristig Investitionsbedarf. In den einzelnen Netzregionen ist die Ausgangslage unterschiedlich. Einerseits unterscheidet sich das Alter der technischen Anlagen und andererseits variieren die Marktdurchdringung und die Wettbewerbssituationen.

Vor diesem Hintergrund stellte sich für die EBL Telecom AG die Fragestellung, wie ihre weitere strategische Ausrichtung aussehen soll. Als Diskussionsbasis standen einerseits verschiedene strategische Entwicklungsvarianten zur Diskussion. Andererseits stellte sich die Frage, ob über alle Netzregionen eine einheitliche Strategie oder für jede Netzregion eine individuelle Strategie umgesetzt werden soll.

Damit faktenbasierte, nachvollziehbare und belastbare Entscheidungsgrundlagen für die strategische Entscheidungsfindung vorliegen, wurden mittels Szenario-Management die Auswirkungen der verschiedenen strategischen Varianten auf die einzelnen Netzregionen simuliert und die Kennwerte der einzelnen Varianten einander gegenübergestellt.

4. Szenarien

Anhand der bisherigen Erfahrungen wurden das aktuelle Geschäftsmodell und die relevanten Werttreiber beschrieben. Die finanziellen Grundlagen und daraus abgeleitet die Basisannahmen der Parameter für das Geschäftsmodell konnten aus den Jahresabschlüssen und Kostenrechnungen der letzten Jahre ermittelt werden. Damit belastbare Werte für eine Simulation vorlagen galt es dabei vor allem, einmalige Effekte der Vergangenheit zu erkennen und zu bereinigen.

Für EBL Telecom AG standen für die neue strategische Ausrichtung generell die drei Strategievarianten «Exit», «Push» und «Invest» gemäss Abbildung 2 im Vordergrund.

Szenario	Beschreibung
«Exit»	Verkauf der Infrastruktur
«Push»	Betreiben der bestehenden Infrastruktur ohne Technologiewechsel
«Invest»	Investition auf nächste Technologiegeneration

Abbildung 2: zu simulierende Szenarien

Der Grundgedanke beim Szenario «Exit» ist, dass Käufer vorhanden sind, welche die Infrastruktur zu einem Marktpreis kaufen. Beim Szenario «Push» wird davon ausgegangen, dass auf der bestehenden Infrastruktur auf absehbare Zeit wettbewerbsfähige Leistungen vermarktet werden können. Im Szenario «Invest» wird die Infrastruktur weiterentwickelt, so dass auf unabsehbare Zeit wettbewerbsfähige Leistungen vermarktet werden können.

Als treibende Einflussparameter wurden vor allem die Marktdurchdringung, der Umsatz pro Kunde, die Marketing- und Vertriebskosten, das Investitionsvolumen sowie das Preisniveau bei Netzverkäufen identifiziert. Die Entwicklung der jeweiligen Einflussparameter wurde auf Basis von Erfahrungswerten und der Markteinschätzung für jedes Szenario festgelegt. Da die Ausgangslage in den einzelnen Netzregionen unterschiedlich ist, wurde zusätzlich für jede Netzregion untersucht, ob sich die Einflussparameter in der Netzregion abweichend verhalten werden und im Bedarfsfall begründet ein individuelles Verhalten festgelegt.

Für EBL Telecom AG mit ihren sieben Netzregionen und den drei unterschiedlichen Szenarien resultierten damit insgesamt 21 Szenarien. Als Kennwerte für den Vergleich der Szenarien wurden vor allem der kumulierte Ertragswert und der kumulierte Investitionsbedarf definiert. Die Kennwerte der einzelnen Szenarien wurden anschliessend in die drei Strategievarianten mit einer über alle Netze einheitlichen strategischen Ausrichtung und in eine vierte, differenzierte Strategie mit dem jeweils pro Netzregion bestem Szenario konsolidiert. Zusätzlich wurden die Sensitivitäten der einzelnen Einflussparameter ermittelt, um die Gewichtung ihres Einflusses auf das Geschäftsmodell aufzuzeigen.

Im letzten Schritt wurden für jede Strategievariante weitere flankierende Auswirkungen auf das Mutterhaus, wie der Einfluss auf das Personal, die zentralen Dienste oder die liquiden Mittel, ermittelt.

5. Auswertung und Erkenntnisse

Die anonymisierte Gesamtauswertung für das Szenario-Management bei der EBL Telecom AG ist in Abbildung 3 ersichtlich. Darin sind die zusammenfassenden Schlussfolgerungen für jede konsolidierte Strategievariante sowie die Schlussfolgerungen für jedes einzelne Szenario ersichtlich. Diese Schlussfolgerungen in der Gesamtauswertung basieren auf einer entsprechenden Gewichtung der einzelnen Kennwerte.

Die Gesamtauswertung zeigt einerseits, dass eine flächendeckend einheitliche Strategie weniger attraktiv ist als eine differenzierte Strategie. Andererseits wird auch klar, in welchen Netzregionen welches Szenario am attraktivsten ist.

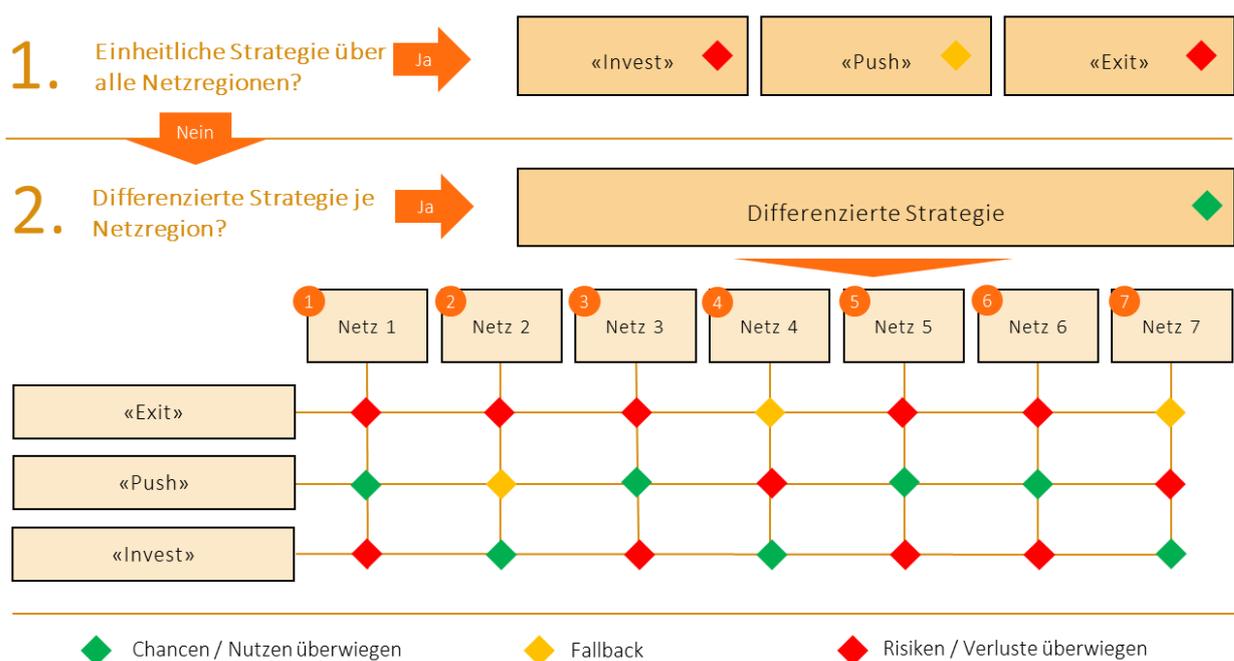


Abbildung 3 Gesamtauswertung über alle Szenarien

Zur Vertiefung und Plausibilisierung der Gesamtauswertung kann auf die Kennwerte der Strategievarianten zugegriffen werden. Dieselben Kennwerte liegen auch für jedes einzelne Szenario vor. Zusätzlich gibt es für jede Netz/Szenario-Variante eine Darstellung der Ausgangsparameter, der geplanten Entwicklung der Einflussparameter inkl. der entsprechenden Begründungen. In verschiedenen Auswertungen sind ebenfalls die Details der Simulation ersichtlich.

Die Ermittlung der Sensitivitäten der einzelnen Einflussparameter ist in Abbildung 4 ersichtlich. Dazu wurde jeweils ein Einflussparameter in einem vorgegebenen Bereich variiert und die Veränderung der Kennwerte analysiert. Dabei zeigt sich, dass die Sensitivität je nach Einflussparameter, Szenario oder Netzregion sehr unterschiedlich ausfällt. Bei einzelnen Parametern, wie z.B. dem Kaufpreis, ist die Sensitivität offensichtlich und muss nicht speziell untersucht werden. Andererseits ist klar ersichtlich, dass z.B. bei allen Szenarien die Abwanderungsrate der Kunden eine immens grössere Sensitivität aufweist als das nachhaltige Marktwachstum. Ebenso zeigt sich, dass sich das nachhaltige Marktwachstum je nach Szenario bzw. je nach Netzregion unterschiedlich auf die Kennwerte auswirkt.

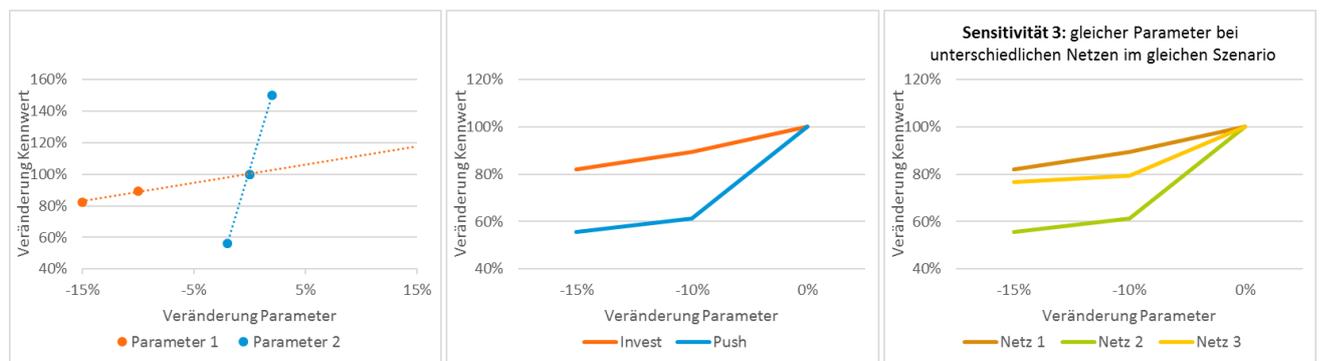


Abbildung 4: Analyse der Sensitivitäten

6. Fazit

Mit Hilfe der Resultate des Szenario-Managements war die Geschäftsleitung der EBL Telecom AG in der Lage, die komplexe strategische Ausgangslage gegenüber dem Verwaltungsrat auf einfache Art und Weise darzulegen und zu begründen. Die konkreten finanziellen und flankierenden Auswirkungen der verschiedenen Strategievarianten liegen faktenbasiert und nachvollziehbar vor. Bei Bedarf kann stufengerecht, durchgängig und konsequent in eine tiefere Detaillierungsebene eingetaucht werden. Die heterogene Ausgangslage der verschiedenen Netzregionen wird anhand der unterschiedlichen Ausgangsparameter offensichtlich und bildet die Grundlage für die Begründung einer unterschiedlichen Weiterentwicklung.

Die Sensitivitätsanalysen zeigen klar, wie einflussreich die als wichtig angenommenen Einflussparameter wirklich sind. Gleichzeitig wurden damit diejenigen Kennwerte identifiziert, welche künftig für eine zielgerichtete Weiterentwicklung des Unternehmens kritisch beobachtet werden müssen («Controlling»).

Adrian Koessler, Geschäftsführer der EBL Telecom AG, fasst das bei ihm durchgeführte Szenario-Management wie folgt zusammen: «Mit dem Szenario-Management haben wir im Rahmen der Strategieerarbeitung ein Werkzeug bekommen, mit dem wir einen vielfältigen und komplexen Sachverhalt einfach und begründet darstellen können. Damit können wir viel Akzeptanz und Vertrauen für unsere Anliegen schaffen.»