

SCENARIO'S

Zaken doen over de grens

Van Duitsland tot Tanzania, van schaliegas tot offshorewindenergie – de wereldmarkt biedt alle kansen voor een ambitieuze ondernemer. Maar wat zijn de risico's? En kun je die in je voordeel gebruiken? Vier scenario's voor internationaal zakendoen. Houden we vast aan 'zwart' of gaan we over op 'groen'? Keren we terug naar het vertrouwde Westen, of ligt de toekomst toch ver weg in Azië of Afrika?



Door Paul de Ruijter
Directeur en oprichter van
adviesbureau De Ruijter
Strategie. Eerder werkte hij
bij Shell en de KNAW.

D

e klassieke manier om een investeringsbeslissing te nemen is door een medewerker of adviesbureau te vragen een businesscase uit te werken. Dan volgt er een plan met de klassieke hockeystick: de eerste periode zal het geld kosten, maar na verloop van tijd stijgen de baten. Afhankelijk van de persoon die de businesscase opstelt, zullen de kosten, baten en timing ervan zo worden opgeschreven dat het wel of niet kan.

Want of je nu investeert in een windpark, zonne-energie of schaliegas, het vereist alle drie veronderstellingen over de toekomstige energieprijzen, de prijs van CO₂, subsidies, belastingen, kosten van technologie, maatschappelijke acceptatie et cetera. En die zijn niet te voorspellen. Iedereen weet dat je de businesscase kunt opstellen zoals je wilt. Je gelooft in wind, zon of schaliegas, of niet. En hetzelfde geldt voor regio's. Sommigen willen nu eenmaal graag zakendoen in Tanzania, anderen juist in Duitsland.

In plaats van te doen alsof iemand kan voorspellen of we de komende twintig jaar nog veel geld kunnen verdienen aan fossiele energie, dan wel dat duurzaamheid dé toekomst is, zullen we moeten erkennen dat niemand het echt zeker weet. Voor beide argumenten – duurzaamheid of fossiele energie – is namelijk wel iets te zeggen.

We kunnen nog jaren door met de 'zwarte' economie, die draait op fossiele brandstoffen. De wereldbevolking groeit, en steeds meer mensen zijn rijk genoeg om een koelkast, tv, airco of auto te kopen. Dat zal de vraag naar energie exponentieel opdrijven. De energieprijzen blijven hierdoor hoog en olie en gas blijven nodig om hierin te kunnen voorzien. Dit is een valide wereldbeeld dat gezaghebbend kan worden onderbouwd, bijvoorbeeld met de scenario's die

Hoe werkt het?

Twee trends, die beide grote impact hebben én waarvan tegelijk de uitkomst heel onzeker is, worden op een x- en een y-as gezet. Uit de combinatie van trends volgen vier mogelijke scenario's.



duurzame economie



fossiele economie

Onzekerheden

Wint de duurzame economie het van de fossiele? Zal de Amerikaanse opleving houdbaar blijken, of is de Aziatische groei bestendiger?



onlangs door Shell zijn gepubliceerd. Dat maakt het logisch om voor internationaal zakendoen aan te sluiten bij een onderwerp als de schaliegas revolutie. In Nederland zouden veel toeleveranciers kunnen meeliften op de enorme investeringen die daarin worden gedaan.

Doorgaan op de oude weg is echter wel zeer risicovol. Op 9 mei 2013 passeerde de wereld een belangrijke grens voor luchtverontreiniging: meer dan 400 deeltjes CO₂ per miljoen luchtdeeltjes (400 ppm). Internationaal is afgesproken dat de temperatuur niet verder mag stijgen dan twee graden. Daaraan wordt een grens van 450 ppm gekoppeld. Door het langzaam opwarmen van de aarde zullen we steeds meer 'extreem' weer krijgen. Overstromingen die vroeger een kans van 1 op 100 hadden, komen dan elke 10 jaar of zelfs vaker voor. Het is dan ook geen toeval dat Duitsland dit voorjaar weer onder water stond.

De kosten van deze overstroming alleen worden geschat op 12 miljard euro. Maar ook de kosten van olierampen en de risico's van vervuiling van grondwater lopen op. Steeds meer landen zullen het beleid voor energietransitie van Japan en Duitsland volgen.

Een financieel risico van de zwarte economie is dat de komende jaren wordt geïnvesteerd in duurzame energie, en tegelijk moet worden afgeschreven op alle olie- en gasreserves die onverkoopt worden. Immers, als alle olie- en gasreserves die nu al als activa op de balansen staan van de industrie ook daadwerkelijk verkocht en verbrand zouden worden, komen we ver boven de 450 ppm uit. De concurrentie met duurzame energie is enorm, want op zonnige en winderige dagen wordt de wereld nu al overspoeld met 'gratis' energie uit duurzame bronnen. Er wordt dan ook flink gewaarschuwd voor een carbon bubble (koolstofbubbel).

In deze visie staan we dus wederom voor een wereldwijd systeemrisico: overall ter wereld zal de fossiele industrie voor honderden miljarden moeten afboeken. Als dat je toekomstperspectief is, zul je je moeten richten op andere sectoren en regio's, dan in het scenario dat we Business met de VS hebben genoemd (zie pagina 60).



Zakendoen in de wijde wereld



SCENARIO I

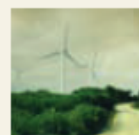
Afrika in opkomst

De groeicijfers van verschillende landen in Afrika liggen momenteel beduidend boven die in Europa. Kenia, Angola, Tanzania, Ethiopië groeien allemaal harder dan 6 procent per jaar. Internationaal, van Europa tot China, wordt er steeds meer productie verplaatst naar deze sterk ontwikkelende landen. Industrie wil graag dicht bij de grondstoffen zitten.

Ook Nederlandse dienstverleners als verzekeraars, handelsbedrijven, ingenieursbureaus en ICT-bedrijven komen hierop af. De combinatie van goedkope arbeid, overvloed aan grondstoffen en lage zon- en waterenergieprijzen zorgen ervoor dat steeds meer landen in Afrika in 2020 definitief hun oude no-goarea-imago hebben afgeschud.

SCENARIO II

Focus op Duitsland



De marginale kosten van veel vormen van groene energie zijn nagenoeg nul. De investeringen in de Energiewende levert Duitsland steeds meer op. In combinatie met het doorzetten van de trend naar een circulaire economie, heeft dat tot gevolg dat er ten oosten van Nederland zaken valt te doen. Immers, grondstoffen komen van de voormalige vuilnisbelten, en industriële activiteit keert steeds meer terug naar Europa.

Maar dan moeten Nederlandse bedrijven zelf net zo groen zijn als hun klant. Uiteindelijk helpt een sterke focus van Nederland op Duitsland als belangrijkste handelspartner (en voorbeeld) ons om in 2020 sterker uit de crisis te laten komen.



SCENARIO III

China voert de boventoon

De goedkoopste wint. En in deze crisis zoekt iedereen naar de plek met de laagste productiekosten. Duurzaamheid is van de agenda; economisch overleven is wat telt. De grote onontgonnen schaliegas- en oliereserves in China trekken de grootste opportunisten aan. China blijft daardoor groeien. Nu niet alleen vanwege de lagere loonkosten, maar ook vanwege lagere energiekosten en de grotere binnenlandse vraag.

Handel met China is door de handelsoorlog wel moeilijk, dus de enige mogelijkheid voor Europese bedrijven om internationaal zaken te doen in de sterkste groeiemarkten, is om meer activiteiten te verplaatsen. Geld, talent en productie verlaten in een spiraal omlaag Europa, en voeden de spiraal omhoog in Azië.

SCENARIO IV

Business met de VS



In blinde paniek om uit de recessie te komen, hebben de VS de geldkraan vol opgedraaid en hun milieubeleid aan de kant gezet om olie- en gaswinning in eigen land mogelijk te maken. De lagere dollar maakt import duurder en export goedkoper, waardoor steeds meer industriële activiteiten terugvloeien naar de VS. Helemaal doordat in de eerste jaren van schaliegaswinning de energiekosten nog laag zijn.

Europa volgt dit voorbeeld van ruimgeld-politiek en lagere duurzaamheidsdoelstellingen. Het Midden-Oosten en Azië verliezen aan het Westen belangrijke klanten, de crisis verschuift daarnaartoe. Tot 2020 is het dan ook goed en makkelijk zakendoen in de VS en Europa.

Nauw verbonden met de vraag of je gelooft in een groene of een zwarte economie, is de vraag op welke plekken in de wereld je als ondernemer wilt mikken. Momenteel komt de VS sterk terug als belangrijke partner voor Nederlandse beleggers en bedrijven. Door volop gratis geld van de Fed en bijna gratis gas lijkt zich daar een reshoring van de energie-intensieve industrie te voltrekken. Bedrijven brengen hun productie weer van Azië naar de VS. Ook voor de meeste Nederlanders is de VS makkelijk en veilig als investeringsregio. We vertrouwen de dollar, geloven in de Amerikaanse ondernemerszin en we spreken de taal. Daarom willen mensen in een boardroom graag geloven in een VS-scenario (scenario IV). Maar wat als de Amerikaanse opleving een stuipreuking blijkt te zijn? En wat als de groei in Azië of zelfs Afrika op langere termijn bestendiger blijkt te zijn? Dat vraagt nogal wat in termen van taal, cultuur en risicotolerantie.

Met deze fundamentele onzekerheden over de toekomst is het makkelijker te geloven in het verhaal dat je zelf het best uitkomt. En om de signalen die je eigen geloof tegenspreken te negeren. Zou iemand in de board van Shell het aandurven om met Peter Voser, de ceo die het bedrijf een olie- en gasbedrijf noemt, daadwerkelijk een Duitsland-scenario (II) te bespreken? Met als implicatie dat er flink moet worden afgeboekt op de assets? Of is dat al gebeurd,

“
**Alleen
uitgaan
van voor-
spellingen
die op een
vooraf in-
genomen
stelling zijn
gebaseerd,
is hetzelfde
als blind
gokken**
”

en verklaart dat waarom Shell raffinaderijen te koop zet en investeert in zonnecellen? Durft een groene belegger te luisteren naar iemand die uitgaat van een China-scenario (III)? Kan handelsminister Lilianne Ploumen het Nederlandse bedrijfsleven laten geloven in een Sahara-scenario (scenario I)?

Het kabinet zal ons niet uit de crisis trekken. De overheid geeft al jaren meer uit dan er binnenkomt, linksom of rechtsom zal bezuinigd worden. Het is aan onze boardrooms om te zorgen voor groei. Er zijn volop regio's en sectoren waarop ingezet kan worden. En er liggen honderden miljarden aan spaar- en pensioengelden te wachten op zoek naar een goed rendement tegen een overzichtelijk risico.

Zelfs de slimste boardroom zal niet met zekerheid kunnen voorspellen welk scenario het gaat worden. Daarom zal elk van de vier scenario's de revue moeten passeren, al voelt het soms als vloeken in de kerk. Immers, de kansen en risico's van elk scenario zijn reëel. Alleen uitgaan van voorspellingen die passen bij de voorafingenomen stelling, is hetzelfde als blind gokken. Internationaal zakendoen is risicovol, maar ervaring leert dat het juist mogelijk wordt door vooraf alle risico's goed met elkaar door te spreken. Maar wel met open ogen. Want zelfs de spannende voorstellen kunnen investeerders verleiden, als er maar rekening is gehouden met alle scenario's. ■

fd. scenario sessies

Het maken van scenario's is een manier om greep te krijgen op de toekomst. De oefening is misschien nog wel belangrijker dan het resultaat. Het draait vooral om het loslaten van gewenste toekomstbeelden, het accepteren van onzekerheden en het hanteren van verassingen. FD Outlook heeft hier-

voor een eigen methode ontwikkeld: de FD Scenario Sessies. Op 23 april hebben we met een publiek van internationale ondernemers vier toekomstbeelden geschetst. Vier specialisten gaven voorzetten voor discussie: ➔ **Leo van Wissen**, directeur van het Nederlands Interdisci-



plinair Demografisch Instituut en hoogleraar Economische Demografie in Groningen.

➔ **Michel Rademaker**, plaatsvervangend directeur bij het Den Haag Centrum voor

Strategische Studies. ➔ **Steven Brakman**, hoogleraar internationale economie aan de Rijksuniversiteit Groningen. ➔ **Paul de Ruijter**, directeur en oprichter van adviesbureau De Ruijter Strategie.

Een verslag van de bijeenkomst kunt u bekijken op: ➔ <http://fd.nl/events>