

Sebastian Herold

STRATEGISCHES MANAGEMENT IN DER ENERGIE- WIRTSCHAFT

Energiewende und unter-
nehmerische Transformationen
meistern



SCHÄFFER
POESCHEL

Sebastian Herold

Strategisches Management in der Energiewirtschaft

Energiewende und unternehmerische Transformationen
meistern

1. Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-6081-1 Bestell-Nr. 10987-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-6082-8 Bestell-Nr. 10987-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-6083-5 Bestell-Nr. 10987-0150

Sebastian Herold

Strategisches Management in der Energiewirtschaft

1. Auflage, Januar 2025

© 2025 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
Reinsburgstr. 27, 70178 Stuttgart
www.schaeffer-poeschel.de | service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Umschlag: Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner
Lektorat: Barbara Buchter, extratour, Freiburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Hinweise zum Buch | 13 |
| 1 Strategische Befreiung und neue Erschütterungen | 15 |
| 1.1 Pauenschlag am Wochenende | 15 |
| 1.2 Abkehr von früherer Branchenlogik | 16 |
| 1.3 Kanonendonner und Energiekrise | 17 |
| 1.4 Die Grundfrage | 18 |
| 1.5 Strategie und strategisches Management | 18 |
| 1.6 Besonderheiten und Pfadabhängigkeiten | 20 |
| 1.7 Vorgehen | 22 |
| 2 Branche mit Besonderheiten | 23 |
| 2.1 Der Wert von Energie | 23 |
| 2.1.1 Erst kommt die Energie, dann kommt die Moral | 24 |
| 2.1.2 Strom als Luxusgut | 26 |
| 2.2 Zwischen Kosten und Zahlungsbereitschaft | 27 |
| 2.2.1 Preisspielräume | 28 |
| 2.2.2 Fremdbestimmte Gaspreise | 29 |
| 2.2.3 Mit hohen Investitionen zu günstigen Kostenstrukturen | 30 |
| 2.3 Die Macht der Kommunen | 32 |
| 2.4 Grenzen der Kundennachfrage | 34 |
| 2.5 Zwischen Kampf und Kooperation | 35 |
| 2.6 Absicherungen gegen Wettbewerb | 36 |
| 2.7 Ruhe – Wohlstand – Erholung | 37 |
| 3 Wandlungen der modernen Energiewirtschaft | 39 |
| 3.1 Erzwungener Wettbewerb | 39 |
| 3.1.1 Im Stromkrieg | 39 |
| 3.1.2 Chaos in den Vorstandsetagen | 40 |
| 3.1.3 Rückbesinnung auf alte Strukturen | 41 |
| 3.1.4 Die großen Vier | 42 |
| 3.1.5 Nach der Regulierung ist vor der Regulierung | 43 |
| 3.2 Die Angebotsseite im Fokus | 44 |
| 3.2.1 Profite in der Produktion | 44 |
| 3.2.2 Strom geht an die Börse | 45 |
| 3.2.3 Parallelmarkt Systemstabilität | 48 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.3 | Im Zeichen des Klimawandels | 49 |
| 3.3.1 | Das größte Marktversagen aller Zeiten | 50 |
| 3.3.2 | Den Staat zahlen lassen | 50 |
| 3.3.3 | Ideologie monetarisieren | 51 |
| 3.3.4 | Umbrüche und Trägheiten im Klimaschutz | 52 |
| 3.3.5 | Erneuerbare starten gerade erst | 55 |
| 3.3.6 | Enteilte politische Ziele | 56 |
| 3.3.7 | Zwischen »Klimazerstörung« und »grüner Diktatur« | 58 |
| 3.3.8 | Polarisierung rechts wie links | 59 |
| 4 | Ziele, Konflikte und Performance | 61 |
| 4.1 | Hoheit über Unternehmensziele | 61 |
| 4.1.1 | Shareholder versus Stakeholder | 62 |
| 4.1.2 | Roter Marx – grüner Marx | 64 |
| 4.1.3 | License to operate | 65 |
| 4.1.4 | Energiewirtschaft auf der Anklagebank | 67 |
| 4.1.5 | Der Code des Kapitalismus | 69 |
| 4.2 | David gegen Goliath | 70 |
| 4.3 | Deep Purpose | 71 |
| 4.4 | Kommunale Unternehmen prägen Energieversorgung | 72 |
| 4.4.1 | Zielfpluralismus der Stadtwerke | 73 |
| 4.4.2 | Vorbehalte gegen öffentliche Unternehmen | 74 |
| 4.5 | Gewinn als Zielfunktion – nicht als Zweck | 76 |
| 4.6 | Ausgangspunkt des strategischen Managements | 77 |
| 4.7 | Performance | 79 |
| 4.8 | Kennzahlen | 80 |
| 4.9 | Die Umwelt im strategischen Management | 81 |
| 5 | Wendezeiten | 83 |
| 5.1 | Tektonische Verschiebungen | 83 |
| 5.2 | Die Ohnmacht des Energiemanagers | 83 |
| 5.3 | Tiefe Einschnitte | 85 |
| 5.4 | Der lange Schatten der Vergangenheit | 86 |
| 5.5 | Akzeptanz von Risiken | 88 |
| 5.6 | Sonnenland Deutschland | 89 |
| 5.7 | Aufstieg des Sonnenkönigs | 90 |
| 5.8 | Geplatzte Träume | 91 |
| 6 | Das Umfeld als prägender Faktor | 95 |
| 6.1 | Umwelt im strategischen Management – PESTEL | 95 |
| 6.1.1 | Political: Politisierte Energiewirtschaft | 96 |
| 6.1.2 | Political: Monstertrassen | 97 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 6.1.3 | Political: Stagnation und neue Ideen | 99 |
| 6.1.4 | Political: Die Macht der Bilder | 100 |
| 6.1.5 | Political: Nord Stream 2 statt Fracking | 101 |
| 6.1.6 | Political: Neubewertung von CCS | 103 |
| 6.1.7 | Political: Regulierung fördert Lobbyismus | 105 |
| 6.1.8 | Economic: Dynamiken von Angebot und Nachfrage | 106 |
| 6.1.9 | Social: Paradigmenwechsel und Polarisierungen | 107 |
| 6.1.10 | Technological: Smarte Netze und Riesenwindräder | 109 |
| 6.1.11 | Ecological: Klimaziele und Kühlbedarf | 112 |
| 6.1.12 | Legal: Flut an Normen | 113 |
| 6.2 | Prognosen | 116 |
| 6.3 | Szenarioanalysen | 116 |
| 6.3.1 | Welche Perspektiven für fossile Energien? | 117 |
| 6.3.2 | Ölwetten | 118 |
| 6.4 | Von der weiten zur nahen Analyse | 120 |
| 7 | Direkte Konkurrenz | 121 |
| 7.1 | Im Zentrum der deutschen Gaswirtschaft | 121 |
| 7.2 | Porters Five Forces | 122 |
| 7.2.1 | Die Gefahr von Markteintritten: Festung Gasmarkt | 123 |
| 7.2.2 | Die Macht der Zulieferer und Käufer: Hochspezifische Pipeline-Investitionen | 125 |
| 7.2.3 | Die Gefahr von Substituten: Gas und Öl als Konkurrenten und Partner | 127 |
| 7.2.4 | Die Rivalität zwischen Wettbewerbern: Familienangelegenheiten | 128 |
| 7.3 | Ein neuer Player formiert sich | 129 |
| 7.3.1 | Angriff von zwei Seiten | 130 |
| 7.3.2 | Kampf um Marktanteile | 131 |
| 7.3.3 | Vom Outlaw zum Familienmitglied | 132 |
| 7.4 | Dynamik der Branchenkonstellation | 133 |
| 7.5 | Boomender Markt für Wärmepumpen | 135 |
| 7.6 | Ressourcen und Fähigkeiten als strategische Faktoren | 137 |
| 8 | Realer Stresstest Energiekrise | 139 |
| 8.1 | Die Macht der Ressourcen | 139 |
| 8.1.1 | Fußgänger auf Autobahnen | 139 |
| 8.1.2 | Gewagte Energiepartnerschaft | 140 |
| 8.1.3 | Putins Staat, Putins Gazprom | 141 |
| 8.1.4 | Gas schweißt zusammen | 142 |
| 8.2 | Deutschland im Energiekrieg | 144 |
| 8.2.1 | Zugeständnisse an den Angreifer | 145 |
| 8.2.2 | Angst vor der Ebbe | 146 |
| 8.2.3 | Gas stoppt, Pipelines explodieren | 147 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 8.2.4 | ... und es strömt weiter | 148 |
| 8.2.5 | Putinologie | 150 |
| 8.3 | Existenzielle Marktverwerfungen | 150 |
| 8.3.1 | Unternehmen im Krisenmodus | 152 |
| 8.3.2 | Tägliche Verluste in Düsseldorf | 153 |
| 8.3.3 | Liquidität am Limit | 154 |
| 8.3.4 | Zwei Milliarden Euro in zwei Stunden | 156 |
| 8.3.5 | Stadtwerke nur bedingt handlungsfähig | 158 |
| 8.3.6 | Wetten kommt vor dem Fall | 160 |
| 8.3.7 | Auf Kosten der Kunden | 161 |
| 8.4 | Strategische Relevanz von Ressourcen und Fähigkeiten | 162 |
| 9 | Ressourcen und Fähigkeiten im Fokus | 163 |
| 9.1 | Stadtwerke-Sterben? | 163 |
| 9.2 | Individuelle Ressourcen und Kompetenzen | 165 |
| 9.3 | Wettbewerbsvorteil – VRIO | 166 |
| 9.3.1 | Value | 167 |
| 9.3.2 | Rareness | 168 |
| 9.3.3 | Inimitability | 169 |
| 9.3.4 | Organisational support | 169 |
| 9.4 | Digitale Transformation | 170 |
| 9.4.1 | Digitalize or Die | 170 |
| 9.4.2 | Utilities 4.0 | 172 |
| 9.5 | Wertketten im Energieunternehmen | 174 |
| 9.6 | Reifegradmodell | 176 |
| 9.7 | Geschäftsmodelle | 177 |
| 9.7.1 | Create Value, Capture Value | 178 |
| 9.7.2 | Innovationen von Produkten und Geschäftsmodellen | 178 |
| 9.7.3 | Grüner Wasserstoff | 181 |
| 9.7.4 | CO ₂ einlagern | 182 |
| 9.8 | Generische Strategien | 183 |
| 10 | Erfolgsmuster und individuelle Wege | 185 |
| 10.1 | Anders oder besser als die anderen | 185 |
| 10.1.1 | Ein Ölkonzern auf neuen Wegen | 185 |
| 10.1.2 | Ein Ölkonzern bleibt sich treu | 186 |
| 10.1.3 | Flüchtiger Erfolg | 187 |
| 10.2 | Generische Strategien | 188 |
| 10.2.1 | Kostenführerschaft | 189 |
| 10.2.2 | Differenzierung | 190 |
| 10.2.3 | Fokus | 191 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 10.3 | Alles gleich? | 192 |
| 10.4 | Stuck in the Middle | 192 |
| 10.5 | Marktkontrolle und Wertangebot | 194 |
| 10.5.1 | Red Ocean – Blue Ocean | 196 |
| 10.5.2 | Branchenlogik durchbrechen | 197 |
| 10.6 | Breite der eigenen Aktivität | 198 |
| 10.6.1 | Verabschiedung vom Mischkonzern | 201 |
| 10.6.2 | Zunehmende Fokussierung | 202 |
| 10.6.3 | Better-off? | 204 |
| 10.7 | Umsetzung von Strategie | 205 |
| 10.7.1 | Anpassungen nach dem Praxiskontakt | 206 |
| 10.7.2 | Das 7-S-Modell | 207 |
| 10.8 | Paradox des Erfolgs | 210 |
| 11 | Praxistauglichkeit als Maßstab | 211 |
| 11.1 | Fit – Focus – Flexibility – Fun | 211 |
| 11.2 | Wichtig ist | 212 |
| | Literaturverzeichnis | 213 |
| | Stichwortverzeichnis | 251 |
| | Der Autor | 259 |

1 Strategische Befreiung und neue Erschütterungen

1.1 Paukenschlag am Wochenende

Wenn die zwei bedeutendsten Akteure der deutschen Energiewirtschaft in der Nacht von Samstag auf Sonntag eine gemeinsame Mitteilung veröffentlichen, kündigt sich Größeres an. Es war ein März-Abend, an dem Fußballdeutschland darüber diskutierte, ob das letzte niemals abgestiegene Gründungsmitglied der Bundesliga, der Hamburger Sport-Verein, nach einer fatalen 6:0-Niederlage bei den Bayern in München noch eine Chance hätte, der drohenden Zweitklassigkeit zu entgehen. Die zwei Unternehmen, die um 01:15 Uhr ihre Ad-hoc-Mitteilung versendeten, waren zwar immer noch die unbestrittenen Platzhirsche unter den deutschen Energieversorgern, standen nach Jahren der Krise aber wie die Hamburger mit dem Rücken zur Wand. Nun setzten sie zum Befreiungsschlag an, für den sie auch ihre tief verwurzelte Rivalität zurückstellten:¹ E.ON und RWE teilten ihre Konzerne untereinander neu auf und fokussierten sich fortan auf unterschiedliche Geschäftsbereiche. In diesem Zuge übernahm RWE Anteile an E.ON und stieg zu deren größter Aktionärin auf.

Als Deutschland am Sonntagmorgen aufwachte, waren aus Erzkontrahenten Verbündete geworden. E.ON-Chef Johannes Teyssen und sein RWE-Pendant Rolf Martin Schmitz hatten seit Jahresbeginn in geheimen Verhandlungen die bisherigen Strukturen der beiden Unternehmen grundlegend hinterfragt und sich darauf verständigt, ihre Assets komplett neu zuzuordnen. Mit einem »Paukenschlag« (Handelsblatt) bekam die Bundesrepublik 2018 einen »Herrn der Netze« und einen »obersten Kraftwerksdirektor« (FAZ):² E.ON erhielt neben den eigenen Netzen auch sämtliche Netze der RWE-Tochter Innogy, zudem auch deren Vertriebsaktivitäten. RWE sicherte sich zusätzlich zu den erneuerbaren Energien, die sie von Innogy zurück zur Konzernmutter holte, auch die von E.ON und schuf sich damit neben ihrem konventionellen Kraftwerkspark ein zweites Standbein in der Stromerzeugung. Die filetierte Innogy gehörte anschließend zu E.ON, an der RWE in Gegenzug einen Anteil erhielt.

Einzelne Stimmen sahen den Deal zwar skeptisch. Der Spiegel sprach von einem »Rückschritt in Zeiten des Monopols«.³ Die FAZ mahnte: »Wenn sich Konkurrenten sonntags den Markt aufteilen, ist das in einer Marktwirtschaft kein Grund zur Freude.«⁴ Verschiedene kommunale Energieversorger kündigten Klagen an.⁵ Insgesamt aber überwog die Zustimmung: Die Börsenkurse stie-

1 Vgl. E.ON SE 2018. Für die Anbahnung des Deals vgl. Kirchfeld und Nair 2018. Die Veröffentlichung der Ad-hoc-Mitteilung erfolgte am 11.03.2018.

2 Vgl. Flaiger 2018 und Koch 2018.

3 Vgl. Dohmen 2018.

4 Vgl. Göbel 2018.

5 Vgl. VKU Verband kommunaler Unternehmen e.V. 2023a, Beck-aktuell 2023 und Bundeskartellamt 2019.

gen, Gewerkschaften und Politik lobten die innerdeutsche Lösung trotz eines angekündigten Jobabbaus von 5.000 Stellen und selbst der Vorsitzende der Monopolkommission hielt die Verschiebungen aus Wettbewerbssicht für eher unproblematisch.⁶ Das internationale Wirtschaftsmagazin Economist sah »a deal that looks good for everyone involved«.⁷

1.2 Abkehr von früherer Branchenlogik

Die Energiewirtschaft hatte sich in den vorausgegangenen zwei Jahrzehnten dramatisch gewandelt. Nur so waren die geringen Proteste zu erklären, welche die Ankündigung der zwei mit Abstand größten Unternehmen im deutschen Energiemarkt entfaltete, sich zukünftig aus dem Weg zu gehen und den Wettbewerb untereinander faktisch einzustellen. Während der Hamburger Sport-Verein am Ende der Saison tatsächlich in die Zweitklassigkeit abstieg und seine legendäre Stadionuhr abmontierte, die die ununterbrochene Zugehörigkeit zum Oberhaus des deutschen Fußballs anzeigte, gewannen E.ON und RWE mit ihrer strategischen Neuordnung das Vertrauen der Anleger zurück und konnten die Krisenzeiten vorerst hinter sich lassen, in denen sie als Übernahmekandidaten gehandelt wurden und RWE-Chef Schmitz sogar eine bevorstehende Pleite dementieren musste.⁸ EU-Kommission und das Bundeskartellamt stimmten unter geringen Auflagen zu, die Klagen anderer Energieversorger blieben erfolglos.

Mit dem Deal verabschiedeten sich E.ON und RWE endgültig von der früheren Branchenlogik, nach der Energieversorgungsunternehmen die gesamte Wertschöpfungskette von der Erzeugung bis zum Verkauf an die Endkunden bedienten. Eine Fokussierung auf jeweils nur Teile davon passte zu den rasanten Transformationen des Energiesystems in Richtung Dezentralisierung, Dekarbonisierung und Digitalisierung, die sich wechselseitig bedingten und verstärkten. Aus einem System, in dem zentrale Großkraftwerke den schwankenden Bedarf der Stromverbraucher nachfuhren, entwickelte sich ein System, in dem Erzeugung und Verbrauch in Echtzeit aufeinander reagierten. Dabei erfolgte die Erzeugung durch immer mehr Wind- und Solarstrom zunehmend volatiler und dezentraler. Viel mehr Marktteilnehmer mit viel kleinteiligeren Anlagen interagierten und konkurrierten miteinander. Gleichzeitig änderten sich die Kosten- und Preisstrukturen, da die variablen Brennstoffkosten der klassischen Kraftwerke bei Solar- und Windenergie nicht länger anfielen, ihr Kapazitätsaufbau aber hohe fixe Kosten in den Anlagen mit sich brachte. Die Netzbetreiber investierten parallel in den Ausbau der Netzinfrastruktur, um Strom aus dem windreichen Norden in den verbrauchsstarken Süden zu transportieren und in den Verteilnetzen zusätzlichen Anforderungen gerecht zu werden. Die Digitalisierung ermöglichte neue datenbasierte Services für Kunden, die teilweise als »Prosumer« Strom bezogen und ihn auch selbst mit heimischen Solaranlagen erzeugten oder in Elektroautos netzdienlich zwischenspeicherten.

6 Vgl. Flaiger et al. 2018.

7 Vgl. The Economist 2018.

8 Vgl. Balzter und Meck 2016.

Eine Konzentration von E.ON und RWE auf je eine Hälfte dieser Wertschöpfungskette und die damit verbundenen Geschäftsmodelle⁹ versprach die Reduktion von Komplexität und eine bessere Abstimmung der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten auf die dortigen Herausforderungen. Zudem steigerte sie das eigene Gewicht im reduzierten Tätigkeitsfeld durch die wechselseitig übernommenen Assets und den Rückzug des jeweils anderen.

1.3 Kanonendonner und Energiekrise

Dem innovativen Paukenschlag von E.ON und RWE folgte vier Jahre später dumpfer Kanonendonner, der ins Bewusstsein rief, wie relevant die klassischen Themen der »alten« Energiewirtschaft bei allen Weichenstellungen auf neue Ziele weiterhin blieben. Am 24. Februar 2022 überfiel Russland die Ukraine.¹⁰ Daraus resultierte die größte Zäsur für die Energiewirtschaft seit Bestehen der Bundesrepublik. Im Laufe der nächsten Monate nahm Russland auch Deutschland und Europa als ukrainische Unterstützer ins Visier. Ein Vorstoß erfolgte über die Energieversorgung. Erst drohte Russland, dann drehte es am Gashahn. In der Folge schossen die Preise von Gas in nicht für möglich gehaltene Höhen und zogen die Preise von Strom mit, dessen Produktion anteilig mit Gas erfolgte. Fragezeichen erschienen hinter der ausreichenden Verfügbarkeit von Erdgas und der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie. Die Sicherstellung der Versorgungssicherheit und die Vermeidung von sozialen und industriellen Verwerfungen rückten in den Vordergrund und dominierten den energiepolitischen Diskurs auch gegenüber Nachhaltigkeitsthemen. Am Ende übernahm der deutsche Staat die wichtigsten Gasimportgesellschaften, deren finanzielle Ressourcen nicht ausreichten, um fehlendes Gas an anderer Stelle in den neuen Preisdimensionen zu beschaffen, nachdem die russische Seite die Belieferung vertragswidrig eingestellt hatte. Die Politik ebnete auch den Weg, um in Rekordtempo Anlandeterminals für Erdgas per Schiff zu errichten (LNG).

Die Zeit, die Mitarbeiter von Energieunternehmen in Krisenstäben und Task-Forces verbrachten, dürfte 2022 einen einsamen Rekord erreicht haben: Die Unternehmen mussten ausbleibende russische Gaslieferungen ersetzen, sich auf eine mögliche Rationierung der Gasversorgung vorbereiten und zusätzliche Liquidität für die steigenden Gas- und Strompreise organisieren. Gleichzeitig war die Frage allgegenwärtig, was die Entwicklungen für aktuelle Geschäftsmodelle bedeutete und wie sich Unternehmen für die Zukunft positionieren sollten, um weiterhin erfolgreich zu sein – oder es wieder zu werden.

⁹ Ein Geschäftsmodell erzeugt Wert für Kunden durch den profitablen Einsatz unternehmerischer Ressourcen und Fähigkeiten und beantwortet damit die Frage, wie ein Unternehmen Geschäfte macht oder funktioniert. Eine detaillierte Betrachtung erfolgt in Kapitel 9.

¹⁰ Eine ausführliche Darstellung der Energiekrise inklusive Quellenangaben erfolgt in Kapitel 8.

1.4 Die Grundfrage

Das ist die **Grundfrage** des strategischen Managements: Warum sind einige Unternehmen erfolgreich und andere nicht? Und wie lässt sich das eigene Unternehmen aufstellen, um erfolgreich zu sein?

Endgültige Lösungen gibt es dafür nicht. Das Umfeld, in dem sich Unternehmen bewegen, wandelt sich ständig, sei es aus der Branche heraus, wie durch den EON-RWE-Deal, sei es aus weltgeschichtlichen Entwicklungen heraus, wie beim russischen Angriff, oder sei es aus politischen Vorgaben heraus, wie bei der Etablierung von LNG-Terminals und der Energiewende. Mit der Veränderung des Umfelds wandelt sich häufig auch die Strategie, die für ein Unternehmen Erfolg verspricht. Damit wandeln sich ebenfalls die dafür erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen, die das Unternehmen für die eigene Strategie benötigt. Häufig kündigen sich Veränderungen im Umfeld nicht durch Paukenschläge oder Kanonendonner an, sondern nehmen eine schleichende Entwicklung. Solche Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, dabei die relevanten von den weniger relevanten zu unterscheiden, die eigene Strategie rechtzeitig zu adjustieren und die dafür erforderlichen Maßnahmen im Unternehmen auch tatsächlich umzusetzen, ist eine gewaltige Aufgabe, die zu meistern selbst für erfahrene Managerinnen und Manager nicht selbstverständlich ist. Von den 30 Unternehmen, mit denen der DAX als Leitindex der Deutschen Börse 1988 startete, waren zum 35-jährigen Jubiläum im Jahr 2023 nicht einmal mehr die Hälfte weiterhin dort vertreten.¹¹

Die Aufgabe von Managern, das eigene Unternehmen erfolgreich durch unsichere Zeiten zu steuern, ist herausfordernd, die Wahrscheinlichkeit nicht (besonders) erfolgreich zu sein, ist beträchtlich. Alles dafür zu geben, es doch zu schaffen, macht Management so spannend. Bewusste oder unbewusste strategische Entscheidungen stehen dabei im Zentrum von Erfolg und Misserfolg von Unternehmen.

1.5 Strategie und strategisches Management

Strategie ist ein vielschichtiger Begriff.¹² Strategie

- meint das Planen von Handlungen im Voraus unter Berücksichtigung von Zielen und eigenen Kapazitäten;
- definiert Ziele und sucht nach Ressourcen und Methoden, diese Ziele zu erreichen, und passt gleichzeitig die Ziele in Abhängigkeit vom tatsächlich Realisierbaren an die verfügbaren Mittel an;

¹¹ Vgl. Cünnen 2023.

¹² Vgl. Freedman 2013, S. ix-xvi.

- ist relevant in allen Lebensbereichen, wenn gegensätzliche Interessen im Spiel sind, wenn die eigenen Ziele mit den Zielen anderer kollidieren und wenn es darum geht, die eigenen Ziele durchzusetzen beziehungsweise die eigenen Ressourcen bestmöglich einzusetzen.

Charakteristisch ist dies insbesondere auch für den politischen und militärischen Bereich: Strategie »is about getting more out of a situation than the starting balance of power would suggest. It is the art of creating power.«¹³ Der preußische Generalmajor und Militärwissenschaftler Carl von Clausewitz beschrieb die Nähe von Politik und militärischer Auseinandersetzung sehr eingängig: »Der Krieg ist eine bloße Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln.«¹⁴ Welche Akteure bei der Verfolgung ihrer Ziele auf welche Mittel zurückzugreifen, ist erst einmal offen, eine Garantie für die Einhaltung von Regeln gibt es weder im Krieg noch an anderer Stelle.¹⁵ Sunzi, der chinesische Meister der Strategie, formulierte bereits um das Jahr 500 vor unserer Zeitrechnung: »Die Kriegsführung gehorcht dem Prinzip der Täuschung. Der Fähige gibt sich daher den Anschein der Unfähigkeit, Einsatzbereitschaft gibt sich den Anschein von Zurückhaltung, Nähe gibt sich den Anschein von Ferne, und Ferne gibt sich den Anschein von Nähe.«¹⁶

Strategie dreht sich um Entscheidungen, die getroffen werden. Eine gute Analyse der Ausgangslage und der relevanten internen Faktoren führt dabei zu besseren Ergebnissen. Aber egal wie gut die Analyse ausfällt, sie wird nie ein vollständiges Bild zeichnen. Die Verantwortlichen treffen die Entscheidungen stets unter Unsicherheit. Von Clausewitz betonte: »Der Krieg ist das Gebiet der Ungewißheit; drei Vierteile derjenigen Dinge, worauf das Handeln im Kriege gebaut wird, liegen im Nebel einer mehr oder weniger großen Ungewißheit. Hier ist es also zuerst, wo ein feiner, durchdringender Verstand in Anspruch genommen wird, um mit dem Takte seines Urteils die Wahrheit herauszufühlen.«¹⁷ Der theoretische Teil der Strategie bleibt dabei Diener der praktischen Umsetzung. Winston Churchill wird die Aussage zugeschrieben: »However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results.«¹⁸

Strategie in der Sphäre der Wirtschaft ist Gegenstand des strategischen Managements. **Strategisches Management** dreht sich um die Frage einer überlegenen unternehmerischen Performance: »Strategic Management is, in its essence, a company's manifest plan of action for the ongoing creation and appropriation of value.«¹⁹

Eine überlegene Performance ist dabei ebenso abhängig von den eigenen Ressourcen und Fähigkeiten wie vom Umfeld, in dem sich ein Unternehmen bewegt. Eine überzeugende Strategie stimmt beides aufeinander ab, wobei die eigene Strategie und die eigenen Ressourcen zu einem

13 Vgl. Freedman 2013, S. xii.

14 Vgl. Clausewitz 1999, S. 44.

15 Sanktionierte Regeln inner- oder zwischenstaatlicher Ordnungen erhöhen aber die Wahrscheinlichkeit für regelkonformes Verhalten.

16 Vgl. Sunzi 2013, S. 12.

17 Vgl. Clausewitz 1999.

18 Vgl. International Churchill Society 2023. Das Zitat wird, wie viele andere, Churchill fälschlicherweise zugeordnet.

19 Vgl. Amason und Ward 2021, S. 6 f. Die Frage, wie Performance zu definieren ist, diskutiert Kapitel 4.

größeren Grad gestaltbar sind, das Umfeld nur begrenzt. Die in jedem BWL-Studium gelehrt SWOT-Matrix ist eine anschauliche Darstellung der Verbindungen, die sich aus den Chancen und Risiken des Umfelds und den Stärken und Schwächen der eigenen Organisation ergeben (Abb. 1). Basis hierfür ist eine substantiierte Analyse von Umfeld und eigenen Ressourcen.

| | | Extern (Umfeld) | |
|----------------------|-------------------------------|---|--|
| | | Chancen (O – Opportunities) | Risiken (T – Threats) |
| Intern (Unternehmen) | Stärken (S – Strengths) | <u>S-O-Strategien</u> Stärken nutzen, um Chancen zu realisieren | <u>S-T-Strategien</u> Stärken nutzen, um Risiken zu reduzieren |
| | Schwächen (W – Weaknesses) | <u>W-O-Strategien</u> Schwächen abstellen, um Chancen zu realisieren | <u>W-T-Strategien</u> Schwächen abstellen, um Risiken zu reduzieren |

Abb. 1: SWOT-Matrix (Eigene Darstellung)

1.6 Besonderheiten und Pfadabhängigkeiten

Die **Energiewirtschaft** weist einige Besonderheiten gegenüber anderen Branchen auf, denen dabei eine grundlegende Bedeutung zukommt. Beispielsweise sind Strom und Erdgas auf Netze angewiesen. Hat ein Unternehmen keinen Zugang zu den Netzen, hat es keinen Zugang zu den Kunden und bleibt vom Markt abgeschnitten, da eine parallele zweite oder dritte Netzinfrastruktur nicht wirtschaftlich wäre. Die Liberalisierung öffnete die Netze für alle Marktteilnehmer, womit sie für ihre Besitzer die strategische Eigenschaft als Machtfaktor verloren. Gleichzeitig gewann die Ausgestaltung der regulatorischen Rahmenbedingungen an Bedeutung, die nun den Zugang zu den Netzen festlegten und die Erlöse bestimmten, welche die Netzbetreiber erzielten.

Eine andere Besonderheit ist die enge Verknüpfung zwischen Energiewirtschaft und Klimawandel. Die Energiewirtschaft als Hauptemittentin von Treibhausgasen steht unweigerlich im Zentrum der gesellschaftlichen und politischen Kontroversen, wie viel Klimaschutz zu welchem Zeitpunkt mit welchen Mitteln angemessen ist. Energiewende und Wärmewende bieten große Chancen für Energieunternehmen, gehen aber auch mit gravierenden Risiken einher für bestehende und neue Geschäftsmodelle, deren Erfolg teils abhängig bleibt von der Ausgestaltung staatlicher Förderungen oder regulatorischer Rahmenbedingungen.

Energieinfrastruktur ist langlebig und durch Pfadabhängigkeiten gekennzeichnet: Neue Weichenstellungen etwa für mehr LNG oder weniger grünen Wasserstoff wirken über Jahrzehnte weiter. Genauso prägen viele Jahre zurückliegende Entscheidungen die Strukturen der Gegenwart. Ein Blick in geschichtliche Entwicklungen bietet häufig wertvolle Erkenntnisse für aktuelle Zusammenhänge. Strategische Grundkonstellationen sind zudem zu einem gewissen Grad zeitlos und lassen sich, in allen Feldern, mit etwas mehr Abstand häufig besonders klar betrachten.

Nachdem die USA den Vietnamkrieg verloren hatten, versandte das US Naval War College eine Pflichtlektüre an den neuen Jahrgang der Offiziersausbildung, auf der die Diskussion strategischer Themen in den kommenden Monaten basierte.²⁰ Um die Niederlage zu reflektieren und Lehren daraus zu ziehen, sollten die angehenden Offiziere eintauchen in einen anderen Krieg, den nahezu zweieinhalb Jahrtausende zuvor im antiken Griechenland die damalige Vormacht Athen und das aufstrebende Sparta führten. Die Seemacht Athen unterlag nach fast drei Jahrzehnten der Landmacht Sparta und büßte ihre Hegemonie ein. Die ausführliche Schilderung dieses Peloponnesischen Krieges durch Thukydides behielt trotz aller technologischer Weiterentwicklung ihre strategische Aktualität.

Für energiewirtschaftliche Zusammenhänge reichen relevante historische Bezüge nicht bis ins antike Griechenland zurück. Für das strategische Management in der Energiewirtschaft ist aber weiter erhellend, wie Hugo Stinnes aus einem kleinen Essener Stromversorger den RWE-Konzern schuf, Ruhrgas jahrzehntelang die deutsche Gaswirtschaft dominierte, BASF und Gazprom diese Position untergruben und wie zuerst die Liberalisierung von Strom und Gas und später die Energie- und Wärmewende etablierte Strukturen infrage stellten und neue Chancen eröffneten. Die Branche erlebte bereits mehrere Wenden mit strategischen Implikationen. Nicht nur die Dekarbonisierung stellte eine »Energiewende« dar, sondern ebenso die Liberalisierung des Strom- und Gasmarktes oder die Energiekrise nach dem russischen Überfall auf die Ukraine. Beim Segeln bezeichnet Wende ein Manöver, das einen Kurswechsel vollzieht. In ähnlicher Weise reagieren Unternehmen strategisch auf Veränderungen.

Viele energiewirtschaftliche Zusammenhänge sind global. Eine prominente Rolle nehmen dabei die internationalen Ölunternehmen ein, die ihre Geschäftsmodelle über Jahrzehnte immer wieder an veränderte Rahmenbedingungen anpassten. Gelegentlich beschränkten sie dabei neue Wege, etwa als Standard Oil, die Mutter aller modernen Öl-Majors, im 19. Jahrhundert in einigen Ländern Petroleumlampen verschenkte, um anschließend das dafür notwendige Petroleum verkaufen zu können.²¹

20 Vgl. Gaddis 2018, S. 60 ff. Die deutsche Reclam-Ausgabe der klassischen Schilderung des Peloponnesischen Krieges hat 850 Seiten. Vgl. Thukydides 2000.

21 Vgl. Chernow 1998, S. 244.

1.7 Vorgehen

Die nachfolgenden Kapitel greifen aktuelle und historische Konstellationen der Energiewirtschaft auf, um strategisches Management und unternehmerischen Erfolg und Misserfolg speziell unter den Bedingungen der Energiewirtschaft zu betrachten. Die dabei angeführten Beispiele sind nicht chronologisch gegliedert, behandeln gleichzeitig aber die prägenden Ereignisse in der Entwicklung der deutschen Strom- und Gaswirtschaft und ausgewählte Aspekte internationaler Energiemärkte. Die Anordnung der Kapitel orientiert sich am Grundmuster des strategischen Managements: Die Ziele und deren Messung stehen am Beginn. Ohne klares Ziel wäre ein Kurs so gut wie jeder andere. Es folgt die Analyse erst des weiteren Umfelds und dann der näheren Branche. Die dramatischen Ereignisse nach dem russischen Überfall auf die Ukraine verbinden Umfeld und unternehmerische Ressourcen und leiten über zu den unternehmensinternen Aspekten strategischen Managements. Erfolgversprechende generische Strategien und Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen in einzelnen Geschäftsfeldern und auf Konzernebene führen Umfeld und Ressourcen anschließend systematisch zusammen und bilden mit der Implementierung von Strategie und einem kurzen Fazit den Abschluss. Vorgeschaltet werfen das nächste und übernächste Kapitel einen Blick erst auf die Besonderheiten der Energiewirtschaft und dann auf die Rahmenbedingungen der modernen liberalisierten Energiemärkte. Eingebettet in das nächste Kapitel sind erste grundlegende Zusammenhänge des strategischen Managements.

2 Branche mit Besonderheiten

2.1 Der Wert von Energie

*»Wie teuer müsste Strom sein, damit Sie bereit wären, auf Ihr Smartphone zu verzichten?
Oder konkret: Wären Sie bereit, einen Euro für das Aufladen Ihres Smartphones zu
bezahlen, wenn es Strom nicht günstiger gäbe?«*

Meine Studenten nicken meist einhellig auf letztere Frage. Und ich nicke mit. Die Vorstellung eines Lebens ohne Smartphone erscheint uns mittlerweile wie aus einer grauen Vorzeit. Und eine Welt ohne Lichtschalter, Fernseher, Kühlschrank oder Computer katapultierte uns hinaus aus der bekannten Zivilisation, in der mittlerweile selbst Fahrräder motorisiert sind.

Ein Euro für eine Smartphone-Ladung entspräche einem Preis von 80 Euro (oder 8.000 Cent) je Kilowattstunde (bezogen auf die Batteriekapazität eines Smartphones, die nur einen Bruchteil einer Kilowattstunde beträgt).²² Das ist das Zweihundertfache des auf 40 Cent je Kilowattstunde gedeckelten Strompreises, den die Bundesregierung nach dem Überfall Russlands auf die Ukraine als eine Art politisch zumutbaren Höchstpreis eingeführt hat. Der Nutzen, den Haushalte aus Elektrizität ziehen, liegt in vielen Anwendungen also deutlich über dem Preis, den sie tatsächlich dafür zahlen. Die Differenz zwischen ihrer maximalen Zahlungsbereitschaft und dem tatsächlich realisierten Preis ist die **Konsumentenrente**, die für Energie insgesamt und für Strom im Besonderen außergewöhnlich hoch ausfällt.²³ Dies ist eine von verschiedenen Besonderheiten der Energiewirtschaft, mit denen sich dieses Kapitel beschäftigt.

Erst die Bereitstellungen von Energiedienstleistungen in Form von Wärme, Beleuchtung, Mobilität, technischen Haushaltshilfen oder Kommunikation ermöglichen unseren modernen Lebensstil. Analoges gilt für Produktionsprozesse in Industrie und Gewerbe und für die Staats-tätigkeit. Energie stellt in diesem Sinne ein **essenzielles Gut** dar, dessen Nichtverfügbarkeit zu gravierenden gesellschaftlichen Folgen führt und dessen Bereitstellung deshalb immer auch staatliche Interessen berührt.²⁴ Die Reaktion der Nachfrage auf Preisveränderungen fällt bei Energie anders aus, als es bei den meisten anderen Produkten üblich ist. Auch bei steigenden Preisen bleibt die Nachfrage nach Energie häufig (weitgehend) konstant. Normale Produkte weisen in ökonomischer Umschreibung hingegen eine preiselastische Nachfrage auf, bei ihnen

22 Das iPhone 14 pro hat eine Batteriekapazität von 12,38 Wh (vgl. Jary 2023). Unter Abstrahierung von Ladeverlusten resultiert ein Strompreis von 100 Ct / 0,01238 kWh = 8.078 Ct/kWh. Für einen Überblick über die Energiepreisbremsen vgl. Bundesregierung 2022a.

23 Die Produzentenrente ist demgegenüber die Differenz zwischen dem Mindestpreis, den die einzelnen Produktionseinheiten benötigen, um zumindest ihre Einsatzkosten zu decken, und dem tatsächlich realisierten Preis der Anbieter.

24 Zu den Besonderheiten der Nachfrage auf Energiemärkten vgl. Böske 2007, S. 34–40.

reduzieren die Konsumenten ihre Einkaufsmengen mit steigenden Preisen. Passiert dies nicht, liegt eine preisunelastische Nachfrage vor.²⁵

Russlands Überfall auf die Ukraine verknappte in Folge von Liefereinstellungen und Sanktionen das globale Angebot an Gas und Öl und verunsicherte die Energiemärkte hinsichtlich der weiteren Entwicklungen. Daraus resultierten Rekordpreise auf den europäischen Gasmärkten, die aufgrund des Einsatzes von Erdgas zur Stromerzeugung auch auf die Strommärkte abstrahlten. Die deutschen Verbraucherpreise folgen den internationalen Märkten zwar etwas abgeschwächt, da Netzentgelte und staatliche Preisbestandteile einen merklichen Anteil an ihnen ausmachen, gleichwohl kletterten sie 2022 auf bislang nicht gekannte Höhen. Um rund 300 Prozent stiegen die Gaspreise für Haushaltskunden im vierten Quartal 2022 im Vergleich zum Vorjahr.²⁶ Der Verbrauch der Haushalte reduzierte sich in diesem Zeitraum, unter Berücksichtigung der Witterung, aber lediglich um sechs Prozent. Eine Verdreifachung des Preises ging (kurzfristig) nur mit einer marginalen Reduzierung des Gasverbrauchs einher.

2.1.1 Erst kommt die Energie, dann kommt die Moral

Viele Menschen waren bereit, für eine behagliche Wohntemperatur deutlich mehr zu bezahlen, als sie dies bislang mussten. Sie ließen sich auch nicht nennenswert durch politische oder moralische Argumente davon überzeugen, Energie einzusparen, was unter anderem durch die Absenkung der Heiztemperatur möglich gewesen wäre. Europa rang um die Unterstützung der Ukraine und um Sanktionen gegenüber Russland und Russland setzte dieses Europa mit reduzierten Energielieferungen erheblich unter Druck. Niemand wusste im Vorfeld, ob der Winter mild oder streng und das Gas am Ende knapp werden würde. Ende September traten die Spitzen der Regierungskoalition gemeinsam vor die Presse und schilderten eine schwerwiegende Konfrontation Russlands mit Deutschland und Europa: Bundeskanzler Olaf Scholz erklärte, Russland setze »*Energielieferungen als Waffe*« ein, Finanzminister Christian Lindner sah Deutschland »in einem Energiekrieg um Wohlstand und Freiheit« und Wirtschaftsminister Robert Habeck unterstrich »*die Notwendigkeit, Energie einzusparen*«. ²⁷ Eine entschlossene Antwort der Bevölkerung blieb jedoch aus, wenn die tatsächlichen Einsparungen als Maßstab gelten und die ohnehin überschaubaren sechs Prozent Einsparungen in weiten Teilen aus Preissteigerungen resultierten. Frei nach Brecht ließe sich fragen: Denn wovon lebt der moderne Mensch? Erst kommt die Energie, dann kommt die Moral.²⁸

25 Die typische fallende Nachfragekurve in ökonomischen Darstellungen beschreibt eine preiselastische Nachfrage, bei der steigende Preise zu verringerten Nachfragemengen führen. Ist die Nachfrage (ab einem gewissen Punkt) preisunelastisch, verläuft sie vertikal.

26 Vgl. BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V. 2023, S. 24 und 53 ff. Die Werte zu den Erdgaspreisen beziehen sich auf den Untersuchungszeitraum September bis Dezember. Der nicht witterungsbereinigte Verbrauchsrückgang lag bei 13 Prozent.

27 Vgl. Bundesregierung 2022c.

28 Vgl. Die Dreigroschenoper, zweites Dreigroschen-Finale, Brecht 1967/1990, im Original: »Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral.«

Noch deutlicher akzentuierten die Besitzer von Ölheizungen ihre Prioritäten. Sie bezogen neun Prozent mehr leichtes Heizöl als im vorangegangenen Jahr – trotz Preissteigerungen von 40 Prozent, eines milden Winters und einer insgesamt rückläufigen Verbreitung von Ölheizungen zugunsten von Erdgas-Brennwertgeräten und Wärmepumpen.²⁹ Ölheizungen verfügen über einen eigenen Ölspeicher, der das per Tanklastwagen angelieferte Öl einlagert und der nun zur Krisenvorsorge genutzt wurde.

Die europäischen Regierungen priorisierten ebenfalls die Versorgungssicherheit, etwa bei der Beschaffung von neuen Flüssigerdgas-Kapazitäten (LNG) im Zuge der Russlandkrise. Überwogen zuvor noch politische Vorbehalte gegen die Umweltauswirkungen amerikanischen Fracking-Erdgases, spielten diese plötzlich keine Rolle mehr.³⁰ Mit politischer Unterstützung zeichneten die europäischen Importgesellschaften hierfür nun gerne langlaufende Lieferverträge.

Hierin zeigt sich der essenzielle Charakter von Energie: Wenn es hart auf hart kommt und Zielkonflikte bestehen, hat die **Versorgungssicherheit** für Kunden wie für Regierungen Vorrang. 88 Prozent der Bevölkerung gaben an, ihnen sei entweder Versorgungssicherheit am wichtigsten beim Thema Energie (48 Prozent) oder niedrige Preise (40 Prozent), die letztlich wiederum Versorgungssicherheit voraussetzen.³¹ Umwelt- und Klimaschutz führten zwölf Prozent als wichtigsten Aspekt an. Andersherum betrachtet: Das energiepolitische Ziel Umwelt- beziehungsweise Klimaverträglichkeit wird nur erfolgreich sein, solange Versorgungssicherheit und hinreichende Preisgünstigkeit als Nebenbedingungen gewährleistet bleiben.

Günstige Strompreise sind für die Wettbewerbsfähigkeit insbesondere der energieintensiven Industrie hochgradig relevant. Anders als Haushalte und Gewerbe agieren stromintensive Industriebetriebe üblicherweise im internationalen Wettbewerb, weshalb sie elastischer auf steigende Preise reagieren und ihre Produktion bei fehlender Konkurrenzfähigkeit herunterfahren oder dauerhaft verlagern. Während die Gewerbe- und Haushaltskunden ihren Stromverbrauch 2022 trotz neuer Rekordpreise leicht erhöhten, sank der Verbrauch der Industrie deutlich.³² Die Reduktionen differierten je nach Branche, am größten waren sie bei der Grundstoffchemie mit 25 Prozent.

²⁹ Vgl. AG Energiebilanzen e.V. 2023, S. 13 f.

³⁰ Vgl. Brower 2023.

³¹ Vgl. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2022a. Ein Jahr später, mit etwas Abstand zur Energiekrise 2022, verschoben sich die Anteile, Versorgungssicherheit (54 Prozent) rangierte weiter vorne, nun gefolgt von Umwelt- und Klimaschutz (27 Prozent) und Preisgünstigkeit (20 Prozent). Vgl. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2023a.

³² Vgl. AG Energiebilanzen e.V. 2023, S. 33–41. Trotz eines um 25 gestiegenen Preises legte der Stromverbrauch der Gewerbekunden um 3,4 Prozent zu, der der Haushalte um 0,6 Prozent. Die näher an den Großhandelsnotierungen liegenden Preise für industrielle Großverbraucher stiegen um 150 Prozent.

Stichwortverzeichnis

Symbole

7-S-Modell 208

50Hertz 43

A

Achnacarry, Abkommen 128

AEG 26, 196

Agfa 169

Airbnb 169

Aldi 189, 192, 195

Altman, Sam 112

Amazon 112, 169, 171

Amprion 43

Apple 179

Aral 192

Asbeck, Frank 89, 92, 107

astora 133

Atomausstieg 84 f.

Aufsichtsrat 160, 172

Avanza 41

B

Badenwerk 36

Balanced Scorecard 209

BASF 21, 34, 107, 124, 129, 142, 146, 148, 168

Baums, Theodor 71

Bayer 90

Bayer Leverkusen 41, 165

Bayern München 15, 165

Bayernwerk 36

Becker, Peter 42

Begrenzte Rationalität 64, 126

Benchmarking 176, 186

Berger, Roland 58

Bernotat, Wulf 205

Betätigungsfelder 173

Bewag 41 f.

Billigenergieanbieter 161

Biokraftstoff 187

Biomasse 53

Blue Ocean 196

Bonasera, Lea 64

Bonität 155, 164

Börse 45

BP 119, 121, 185, 187

Branchenstruktur *siehe Five Forces*

Brandt, Willy 49

Breite (Scope) 198

Brennelementesteuer 84

Brent Spar 71

Browne, John 121, 185

Brudermüller, Martin 107, 146

Bud Light 109

Buffett, Warren 79

Bundesnetzagentur 146, 152

Bürgerinitiative 98 f., 101

Bürgerwerke 72

Business Model *siehe Geschäftsmodell*

Business Model Canvas 178

C

Carbon Capture and Storage (CCS) 103, 182, 187

Carrier Global 136

Carson, Rachel 107

Cashflow 80

Causal Ambiguity 169

Chevron 119

Chouinard, Yvon 72

Churchill, Winston 19

Cirque du Soleil 196

Clausewitz, Carl von 19

CO₂ 49, 55, 103, 117, 182

Coca-Cola 192

Co-Opetition 134

Corporate Social Responsibility (CSR) 61

Curse of Incumbency 210

D

Daseinsfürsorge 74

Deckungsbeitrag 47

Deepwater Horizon 188

Degussa 201

Dekarbonisierung 16, 87, 211

Demarkation 36, 38, 41, 125, 127 f.

Demografie 211

Dessau, Christian 114

Detharding, Herbert 132

DETK 149

Deutsche Telekom 168

Dezentralisierung 16, 211

Dienstleister 158
Differenzierung 188, 190
Digitalisierung 16, 48, 109, 169 f., 194, 202, 211
Disruption 169
Diversifizierung 199
Doppelte Marginalisierung 37
Drucker, Peter 176
Dudley, Bob 188
Due Diligence 79

E

EAT 80
eBay 196
EBIT 80
EBITDA 80, 163, 194
Economic Value Added 80
Edison, Thomas 26, 196
EEG-Umlage 91
Effektivität 176
Effizienz 176, 186, 188, 193, 198
Eigenproduktion 34
Elektrifizierung 26, 31, 45, 57, 109
Elektrizitätswerke 33
Elektrizitätswerke München 73
Elektrizitätswerke Schönau 72
Elektrizitätswirtschaft 35, 37, 52
Elektrofrieden 35
Elektromobilität 168, 171
Emissionshandel 50 ff., 67
EnBW 36, 40, 42 f., 84, 161
enercity 80, 158, 205
Energieeffizienz 112
Energiehandel 153
Energiekrise 17, 24, 34, 108, 137
Energienachfrage 54, 113, 117
Energiepolitik 51, 105
Energierrecht 114
Energieträger 53, 89, 117, 135
Energieversorgung Schwaben 36
Energiewende 21, 96, 114
Energiewirtschaft 96
Energy-Only-Market 48
ENERVIE 199
Entega 198
Environmental, Social, and Governance (ESG) 61, 66, 80, 107, 188
E.ON 15, 42 f., 68, 77, 84, 153, 159, 168, 172, 174, 201, 204, 211
E.ON Climate & Renewables 205

E-Plus 201
Equinor 103, 183
Erdgas 28, 53, 100, 121, 140, 142, 185
Erneuerbare Energien 49 ff., 55, 90, 96, 108, 110, 157, 188
Ertragsmechanik 178
Essential Facility 28, 211
Essenzielles Gut 23, 149
Esso 121, 124
Eucken, Walter 69
European Energy Exchange (EEX) 45, 156, 182
ExxonMobil 98, 100, 118, 186

F

Fachkräfte 107, 171, 211
Fähigkeiten 209
Faktorspezifität 44, 126
Faltin, Günter 191
Fats Domino 192
FC St. Pauli 212
Feinkost Käfer 191 f.
Feldtheorie 107
Finanzkrise 91
Fink, Larry 66
Fit (Passung) 207, 211
Five Forces 122, 131, 133, 189
Flexibilität 211
Fokus 191
Ford, Henry 197
Fortschritt 99
Fortum 153
Fossile Energien 50, 117, 136
Fox, Josh 101
Fracking 101, 103
Freemium 178
Fridays for Future 58, 61
Friedman, Milton 67
Fukushima 83, 86

G

Gabriel, Sigmar 84
Gap-Analyse 206
Gas.de 161
Gaskrise 140, 163
Gasnetz 32, 53
Gaspreis 29 f., 130
– anlegbarer 29 f., 127 f.
Gaspreisbremse 150
Gasspeicher 124, 132

Gasunie 129
 Gaswirtschaft 30, 121, 123, 133
 Gazprom 21, 133, 139, 141, 144, 152 f.
 Gazprombank 145
 Gemeinwohlökonomie 61
 General Motors 198
 Georgsmarienhütte 85
 Geschäftsfeld 201
 Geschäftsmodell 17, 50, 52, 62, 92, 103, 105, 121, 160 f., 170, 177, 182
 Gesellschaft 58, 73, 87, 95, 99, 187
 Gewinn 76, 79
 Gewinnmaximierung 28, 63, 67, 76, 79
 GHG Protocol 113
 Gillette 179
 Gorilla 191
 Gottschalk, Thomas 92
 Greenpeace 71, 187
 Green Planet Energy 72
 Größenvorteile 32, 35, 42, 91, 110, 123, 136, 168, 193
 Großhandel 44, 146, 155, 182
 Großmann, Jürgen 83, 85, 89
 Grundversorger 161, 164
 GRÜNE, Partei 89
 Grüzmacher, Stefan 160
 Güllner, Manfred 59
 Gustafson, Thane 150
 Guthrie, Woody 101

H

H2Global 181
 Habeck, Robert 24, 103, 136, 147
 Haderthausen, Christine 98
 Hajikhanian, Nina 72
 Hambrecht, Jürgen 148
 Hamburger Sport-Verein 15, 212
 Hartman, Lex 98
 Hayek, Friedrich August von 65
 Heizung 25, 49, 128, 135
 Herrmann, Ulrike 62
 Hess 120
 HEW 36, 42
 Hold-up 30, 126
 Holtmeier, Gerhard 158
 Homogenes Gut 39, 128, 132
 HP 179
 Huber, Michael 34

I

Illies, Florian 85
 Implementierung 206
 Infrastruktur 128
 Innovation 100, 134, 179, 193, 199
 Integration 199
 Investitionen 164, 187
 Ista 194

J

Jahresüberschuss 80
 Japan 87
 Jevons, William Stanley 112

K

Kapitalismus *siehe Marktwirtschaft*
 Kasparov, Garry 141
 Käufer 122, 127
 Kelly, Petra 89
 Kemfert, Claudia 64
 Kennzahlen 80
 Kernenergie 50 f., 55, 83, 86
 Kernkompetenzen 165 f.
 Kernkraft 140
 Kim, W. Chan 196
 Kishida, Fumio 87
 Klarheit 211
 Kley, Karl-Ludwig 68
 Klimaschutz 49, 52, 55, 58, 61, 112, 114
 Klimawandel 65, 68, 185
 Klöckner 85
 Kodak 169
 Kohle 31, 49 f., 53, 67, 77, 88, 104, 121
 Kokereigas 121, 127
 Kommunen 32, 35, 37, 73, 163
 Kommunikation 108
 Kompetenzen 165
 Konsumentenrente 23
 Kontrahentenrisiko 155
 Konzession 32, 37, 125
 Kooperation 158, 180
 Kosten 27, 136, 167, 170, 188, 198
 Krim 102
 Kubicki, Wolfgang 148
 Kultur 166, 209, 211
 Kümpel, Hans-Joachim 102
 Kundensegment 178
 Künstliche Intelligenz 112

L

Laubag 42
Laufzeitverlängerung 84
LEAG 50
Lebenszyklus 134
Letzte Generation 58, 61, 67
Liberalisierung 39, 45, 129, 133, 163, 201
License to Operate 67 f., 89
Lidl 190
Liebing, Ingbert 75
Liesen, Klaus 130
Linde 168
Lindner, Christian 24, 148
Liquidität 80, 156, 158
LNG 17, 102, 143, 151
Lobbyismus 106
Longship-Projekt 183
Looney, Bernard 188
Luftverschmutzung 49, 65, 88

M

Mainova 205
Make-or-Buy 34, 170, 199
Malm, Andreas 58
Mannesmann 124
Margin 156
Marke 41, 79, 127, 168
Marketing 128, 187
Markteintritt 122 f.
Marktkapitalisierung 79
Marktkontrolle 194
Marktwirtschaft 65, 69, 100, 161
Marx, Karl 64
Mauborgne, Renée 196
Medien 58, 61, 71, 86, 101, 108
Mercedes-Benz 168
Merit-Order-Modell 46
Merkel, Angela 83, 135
Microsoft 198
Miller, Alexei 139, 142
Ministererlaubnis 153
Mintzberg, Henry 207
Mission 77
Mitarbeiter 209
Mobil Oil 124
Moltke, Helmuth von 207
Monopol 28, 37
– natürliches 32, 35, 37, 75, 123, 211

N

N-Energie 205
Nestlé 179
Nettogewinn 80
Netz 75, 105, 125
Netzentgelt 43
Neubauer, Luisa 58
Neue Politische Ökonomie 97
Nicht-Imitierbarkeit 166, 169
NIMBY 98
Nintendo 198
Noelle-Neumann, Elisabeth 108
No Frills 189
Nord Stream 102, 139, 142, 146 f., 152
Northern Lights 103, 183
Novatek 149

O

Objectives 77
Ökologie 112
Ökostrom 107
Ökosystem 134
Öl 21, 53, 118, 127 f., 139, 147, 185
Ölkrise 139
OpenAI 112
Organisation 166, 169, 208
Orudschow, Sabit 130
Ostermann, Marie-Christine 58
Osterwalder, Alexander 178

P

Palmary 145
Paradigmenwechsel 108
Performance 79, 163, 206 f.
PESTEL 96
Phillips 124
Photovoltaik 89, 91, 97, 110, 168, 185
Pigneur, Yves 178
Pioneer 120
Pipelines 142
Plattform 178
Polarisierung 59
Politik 51 f., 57, 73, 87, 92, 96, 104 f., 126, 182
Populismus 109
Porter, Michael E. 122, 188, 204
Preis 27, 39, 43 f., 46, 48, 52, 106, 131 f., 136, 146, 151, 167, 198
Preisbindungsvertrag 37
Preisdifferenzierung 29

Preisler, Adi 212
 PreussenElektra 35 f., 38
 Prognose 116
 Prosumer 16, 34
 Prozesse 160
 Purpose 66, 77, 79, 200
 Putin, Wladimir 141, 150

Q

Q-Cells 90
 Qualität 190
 Qualitätsmanagement 176

R

Rathenau, Emil 26
 Rathenau, Walther 196
 Raymond, Lee 186
 Razor and Blade 179
 Rebound-Effekt 112
 Red Ocean 196
 Regelenergie 48, 105
 Regulierung 75, 182
 Reifegrad 176
 Reitzle, Wolfgang 58
 Rendite 81
 Reputation 162
 Reserven 139, 186
 Resilienz 162
 Resource-Based View 165, 194
 Ressourcen 137, 139, 165, 199, 211
 Rewe 191 f.
 RheinEnergie 158
 Risiko 88, 155, 159
 Risikomanagement 160
 Rivalität 123, 128, 133, 136, 190, 194
 River 192
 ROCE 81
 Rockefeller, John D. 179
 Rödder, Andreas 108
 Ruhrgas 21, 121, 129, 133, 153, 201
 Russisch-Ukrainischer Krieg 17, 21, 24, 108, 140, 143 f., 149, 188
 RWE 15, 21, 31 f., 35 f., 38, 40, 42 f., 50, 61, 67, 77, 83, 104, 115, 121, 156 f., 168, 174, 201, 211

S

SAF-Modell 206
 Sanktionen 143 f.
 Saudi Aramco 120

Schacht, Hjalmar 33
 Schalke 04 165
 Schiedsgerichtsverfahren 149, 154
 Schmitz, Rolf Martin 15
 Scholz, Olaf 24, 135, 143, 146
 Schröder, Gerhard 142, 146
 Seehofer, Horst 98
 SEFE 145, 211
 Seltenheit 166, 168
 Shareholder 61, 63, 71, 76, 164
 Shell 70, 90, 103, 116, 119, 121, 124, 128, 183
 Sicherheit 140
 Siemens Energy 146
 Simon, Herrmann 41, 76
 Six Sigma 176
 Skalierung 136
 Solarex 185
 Solarworld 90, 92
 Solon 90
 Sony 198
 Soziales 107
 Soziales System 69, 95, 97
 Sozialismus 64
 Speicher 143
 Stadtgas 121, 126 f.
 Stadtwerke 32, 36, 42, 72, 74, 112, 125, 132, 153, 157 f., 163, 168, 180, 200
 Stadtwerke Bad Säckingen 160
 Stadtwerke Hannover 32
 Stadtwerke Kiel 78
 Stadtwerke München 34, 78, 158, 174
 Stadtwerke Nürnberg 32
 Stadtwerke Osnabrück 160
 Stadtwerke Plettenberg 199
 Stadtwerke Stettin 32
 Stadtwerke Uffenheim 78
 Stadtwerke Werdohl 199
 Stakeholder 61 f., 70, 76
 Standardlastprofil 158
 Standard Oil 21, 168, 179
 Stern, Nicholas 50
 Steuerugssysteme 209
 Stinnes, Hugo 21, 31, 36
 Stranded Assets 30
 Strategie 18, 68, 77, 117, 177, 185, 192, 206, 209

- Analyse 206
- Business 204
- Corporate 204
- Implementierung 206

Strategische Kontur 196
Strategisches Management 18 f., 65, 77, 95
Strom 28
Strombörse 106
Stromerzeugung 44
Stromgestehungskosten 110
Stromio 161
Stromnachfrage 112
Stromnetz 32, 97
Strompreis 33
Stromvertrieb 44
Stuck in the Middle 192
Substitute 122, 127
Subventionen 90, 92, 108, 181
Sunk Costs 124
Sunzi 19
SWOT-Matrix 20
Syneco Trading 205
Szenarioanalyse 116

T

Talen Energy 112
Techem 194
Technologie 88, 109
Teekampagne 191
TenneT 43
Terium, Peter 201
Teyssen, Johannes 15, 84, 206
Thüga 201, 205
Thüga Smart Services 205
Thyssen 124
Thyssen, August 31
Thyssengas 121
Tillerson, Rex 98
TotalEnergies 103, 183
Transaktionskosten 170
Transaktionskostentheorie 126
Transformation 16, 170
TransnetBW 43
Trittin, Jürgen 91
Trump, Donald 109
Tschernobyl 83, 87
Tschernomyrdin, Wiktor 130
Tyson, Mike 207

U

Überkapazitäten 45
Übertragungsnetz 43
Umfeld 86, 89, 95, 123, 137, 212

Umwelt *siehe Umfeld*
Umweltkonflikte 49, 101
Unbundling 43
Uniper 153, 202, 211
Uthoff, Max 192
Utilities 4.0 172

V

Vattenfall 42 f., 84, 104
VAW Aluminium 201
VEAG 36, 42
VEBA 38, 42, 201
Veba Oel 201
Veltins 34
Versorgungssicherheit 17, 25, 105, 147, 152, 211
Verstaatlichung 153
Vertrag 112, 125, 130, 149
VEW 36, 42
VIAG 42, 201
VIAG Interkom 201
Viessmann 135
Viessmann, Martin 136
Viessmann, Maximilian 136
Vision 77
Viterra 201
Voß, Peter 59
VRIO 166

W

Wack, Peter 117
Wärmepumpen 135
Wärmewende 203
Wasserkraft 33, 55
Wasserstoff 121, 181, 187
Weizsäcker, Carl Christian von 99
Weltwirtschaftskrise 108
Wert 166 f., 178, 199
Wertangebot 194
Werte 77
Wertkette 174, 177 f.
Wertmaximierung *siehe Gewinnmaximierung*
Wertschöpfungskette 16, 105, 128, 131
Wertversprechen 178, 180
Wettbewerb 44, 75, 129, 132
Wettbewerbsfähigkeit 106, 129, 172
Wettbewerbsvorteil 27, 105, 117, 139, 165 f., 174, 179, 189
Windenergie 97, 110
Wingas 131, 133, 145

Wintershall 124, 129

Wintershall Dea 103

Wirth, Mike 188

Wirtschaft 106

Wirtschaftsordnung 62, 64, 69, 74

Woods, Darren 187

Y

Yara 103

Yello 40

Yergin, Daniel 102

Z

Zahlungsausfall 158

Zahlungsbereitschaft 23, 27 f., 167

Zenke, Ines 114

Ziel 61, 67, 74, 77, 114, 211

Zulieferer 122, 125

Zweck 77, 209

Der Autor



Prof. Dr. Sebastian Herold forscht und lehrt zu energiewirtschaftlichen Themen an der Hochschule Darmstadt / European University of Technology (EUT+) und leitet dort die energiewirtschaftlichen Studiengänge. Zuvor hat er zwölf Jahre in Fach- und Führungsfunktionen in der Energiewirtschaft gearbeitet. Er betreibt die Internet-Seite www.energy-prof.net.

Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –
Trusted Shops Käuferschutz**

**Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel
finden Sie unter:**

www.schaeffer-poeschel.de/shop 