

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](http://www.schaeffer-poeschel.de) | [service@schaeffer-poeschel.de](mailto: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
<b>1 Strategische Befreiung und neue Erschütterungen .....</b>	<b>15</b>
1.1 Paukenschlag 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
<b>2 Branche mit Besonderheiten .....</b>	<b>23</b>
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
<b>3 Wandlungen der modernen Energiewirtschaft .....</b>	<b>39</b>
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
<b>4</b>	<b>Ziele, Konflikte und Performance .....</b>	<b>61</b>
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	Zielpluralismus 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
<b>5</b>	<b>Wendezeiten .....</b>	<b>83</b>
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
<b>6</b>	<b>Das Umfeld als prägender Faktor .....</b>	<b>95</b>
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
<b>7</b>	<b>Direkte Konkurrenz .....</b>	<b>121</b>
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
<b>8</b>	<b>Realer Stress-Test Energiekrise .....</b>	<b>139</b>
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
<b>9</b>	<b>Ressourcen und Fähigkeiten im Fokus . . . . .</b>	<b>163</b>
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 <sub>2</sub> einlagern . . . . .	182
9.8	Generische Strategien . . . . .	183
<b>10</b>	<b>Erfolgsmuster und individuelle Wege . . . . .</b>	<b>185</b>
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
<b>11</b>	<b>Praxistauglichkeit als Maßstab .....</b>	<b>211</b>
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 veröffentlichten, 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:<sup>1</sup> 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):<sup>2</sup> 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«.<sup>3</sup> Die FAZ mahnte: »Wenn sich Konkurrenten sonntags den Markt aufteilen, ist das in einer Marktwirtschaft kein Grund zur Freude.«<sup>4</sup> Verschiedene kommunale Energieversorger kündigen Klagen an.<sup>5</sup> 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. Flauger 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.<sup>6</sup> Das internationale Wirtschaftsmagazin Economist sah »*a deal that looks good for everyone involved*«.<sup>7</sup>

## 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 anzeigen, 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.<sup>8</sup> 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 Netzinfrastuktur, 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. Flauger 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 Geschäftsmodelle<sup>9</sup> 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.<sup>10</sup> 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 Anlandeterminale 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.

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> 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 schlechende 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.<sup>11</sup>

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.<sup>12</sup> 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.*«<sup>13</sup> 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.*«<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup> 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.*«<sup>16</sup>

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.*«<sup>17</sup> 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.*«<sup>18</sup>

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.*«<sup>19</sup>

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. Amazon 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 substanzierte 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.<sup>20</sup> 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 beschritten 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.<sup>21</sup>

20 Vgl. Gaddis 2018, S. 60 ff. Die deutsche Reclam-Ausgabe der klassischen Schilderung des Peloponnesischen Kriegs 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 Energiemarkte. 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. Vorschaltet werfen das nächste und übernächste Kapitel einen Blick erst auf die Besonderheiten der Energiewirtschaft und dann auf die Rahmenbedingungen der modernen liberalisierten Energiemarkte. 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).<sup>22</sup> 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.<sup>23</sup> 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.<sup>24</sup> 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.<sup>25</sup>

Russlands Überfall auf die Ukraine verknappete in Folge von Liefereinstellungen und Sanktionen das globale Angebot an Gas und Öl und verunsicherte die Energiemarkte 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 bekannte Höhen. Um rund 300 Prozent stiegen die Gaspreise für Haushaltskunden im vierten Quartal 2022 im Vergleich zum Vorjahr.<sup>26</sup> 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«.<sup>27</sup> 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.<sup>28</sup>

---

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 Erdgasmengen 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.<sup>29</sup> 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.<sup>30</sup> 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.<sup>31</sup> 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.<sup>32</sup> 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

## Symbol

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  
CO<sub>2</sub> 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  
Energierecht 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  
 Gemeinwohlokonomie 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  
 Haderthauer, 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 Marktirtschaft*  
 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  
 Kumpel, 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  
Nettогewinn 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  
Strombörsen 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](http://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](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop) 