

Inhaltsverzeichnis

Hinweise zum Buch 13

1 Strategische Befreiung und neue Erschütterungen 15

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

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	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
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