

CORVIN HERMANN

Wie gut eignet sich Capability Mapping für das strategische Management?

Theoretisches Fundament sowie Veranschaulichung
anhand des deutschen Energiemarkts

Corvin Hermann

**Wie gut eignet sich
Capability Mapping für das
strategische Management?**

**Theoretisches Fundament sowie
Veranschaulichung anhand des
deutschen Energiemarkts**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Impressum:

Copyright © EconoBooks

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Covergestaltung: GRIN Publishing GmbH

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungen	V
1 Der Fokus und die Vorgehensweise	1
2 Das theoretische Fundament	4
2.1 Der Markt und Wettbewerb.....	4
2.2 Die Strategie als Grundlage.....	24
3 Die Normstrategien im Energiemarkt	33
3.1 Die Ableitung der Fähigkeiten	33
3.2 Die Fähigkeiten in der Praxis	49
4 Die Evaluation der Ergebnisse	59
4.1 Die Evaluation der abgeleiteten Fähigkeiten	59
4.2 Die Evaluation der Vorgehensweise.....	63
4.3 Die Limitationen der Vorgehensweise.....	66
4.4 Freizeitprodukt.....	67
5 Das Fazit	71
Literaturverzeichnis	73
Internetquellen.....	76
Anhang	82
Anhang I: Die Capability Map bei Wahl einer Kostenführerschaftsstrategie.....	82
Anhang II: Die Capability Map bei Wahl einer Differenzierungsstrategie.	83
Anhang III: Die Capability Map bei Wahl einer Nischenstrategie.....	84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umfeldübersicht.....	2
Abbildung 2: PESTEL-Analyse.....	5
Abbildung 3: Five Forces.....	15
Abbildung 4: Ergebnis Five Forces	24
Abbildung 5: Grundstruktur Capability Map.....	31
Abbildung 6: Normstrategien.....	33

Abkürzungen

ARAG	Allgemeine Rechtsschutz-Versicherungs-AG
B2B	Business-to-Business
BDEW	Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V.
CEO	Chief Executive Officer
CRM	Customer-Relationship-Management
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EBIT	Earnings before interest and taxes
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
EVU	Energieversorgungsunternehmen
FMCG	Fast-Moving-Consumer-Goods
FttH	Fibre-to-the-Home
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
IS-U	Industry Solutions for Utilities
IVR	Interactive Voice Response
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
M&A	Merger and Acquisitions
NPS	Net Promoter Score
ÖTC-Handel	Over the counter Handel
PV	Photovoltaik
RLM	Registrierende Leistungsmessung
SBU	Strategic Business unit
SEPA	Single Euro Payments Area
SLP	Standard-Last-Profil
swb	Stadtwerke Bremen
TWh	Terrawattstunden
USP	Unique Selling Proposition
UX	User Experience

1 Der Fokus und die Vorgehensweise

Ohne Strom ist ein modernes Leben nicht möglich. Weder der Elektroherd, noch Warmwasser oder das Smartphone funktioniert ohne elektrische Energie. Trotz dieser hohen Priorität verbindet der deutsche Verbraucher mit einer Stromlieferung keine hohe Emotionalität. Durch die starke Standardisierung der Stromprodukte stehen Energieversorgungsunternehmen vor der Herausforderung eine richtige Differenzierung vorzunehmen. Basierend auf der Wahl der richtigen Strategie gilt es passende Ableitungen an konkreten Handlungsempfehlungen durchzuführen.

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit soll beantwortet werden, ob die Nutzung der Methodik des Capability Mappings eine mögliche Ableitung einer Business Strategie ermöglicht und welche Rahmenbedingungen dabei zu beachten sind. Das Ziel ist es, die Methodik für verschiedene Strategien durchzuführen und nicht nur fachlich, sondern auch methodisch auf den Erfolg zu überprüfen. Als Hilfsmittel der Herangehensweise wird die Customer Journey Methode genutzt. Zudem wird durch einen Vergleich mit den Fähigkeiten, welche in der Praxis beobachtbar sind, die Methode überprüft.

Betrachtet wird der deutsche Strommarkt für Privatkunden. Die Auswirkungen des angekündigten M&A Deals zwischen der RWE AG und E.ON SE sind zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit noch nicht vollumfänglich klar. Aus diesem Grund wird die Übernahme von der Analyse ausgenommen. Die Veränderungen des Marktumfeldes, die durch den Austausch der Unternehmensteile und Beteiligungen entstehen, werden erst abschätzbar sein nachdem die EU-Kommission die Auflagen bekannt gegeben hat.

Die Struktur der Arbeit startet mit einem Überblick der Makro-Umwelt im Energiesektor. Hierzu wird die PESTEL-Analyse genutzt, welche eine strukturierte Übersicht schafft. Diese Analyse besteht aus den politischen (=political), ökonomischen (=ecological), sozialen (=social), technologischen (=technological), ökologischen (=environmental) und rechtlichen (=legal) Bereichen und stellt eine Fortführung der PEST-Analyse dar. Hierbei wird die PEST-Analyse mit den ökologischen und rechtlichen Sektor erweitert. Da gerade im Rahmen der Energiewende der Umweltfaktor mit daraus resultierenden rechtlichen Einschränkungen, wie dem Emissionshandel, einen großen Einfluss auf die Makro-Umwelt hat, wurde die erweiterte Fassung gewählt. Auf Basis dieser Analyse werden die sogenannten Key Driver of

Change identifiziert, die die größten makroökonomischen Einflussfaktoren auf den Strommarkt darstellen.¹

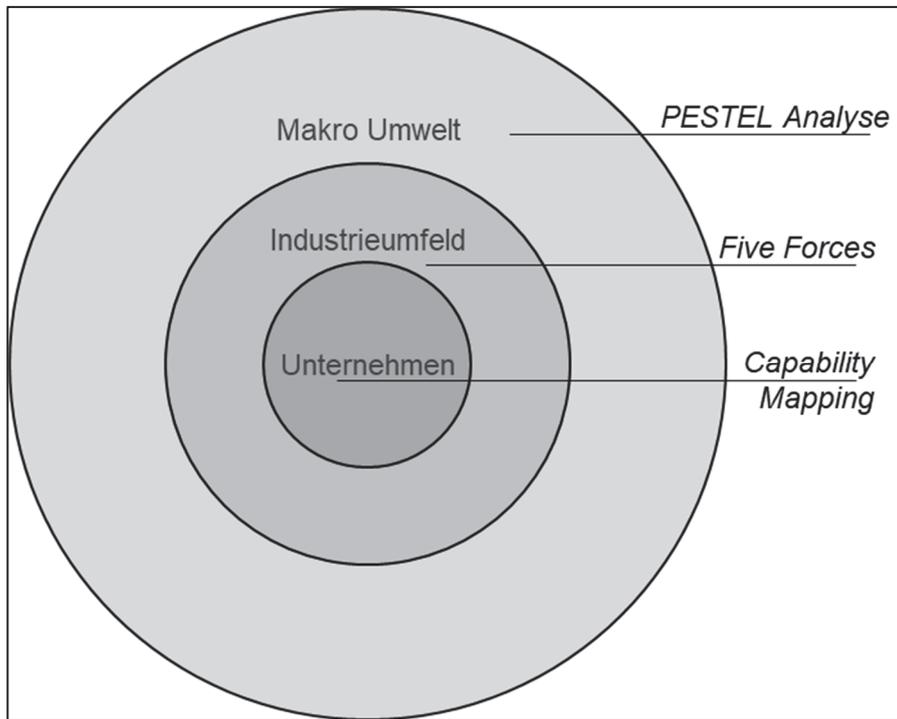


Abbildung 1: Umfeldübersicht

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Johnson et al.(2017), S.33ff.

Um im nächsten Schritt eine Ebene tiefer zu gehen, wird das direkte Wettbewerbsumfeld eines Stromanbieters analysiert. Hierzu wird auf die Five Forces Analyse zurückgegriffen, die fünf namensgebende Einflussfaktoren auf ihre Marktmacht hin überprüft. Diese Einflussfaktoren sind der Eintritt neuer Marktteilnehmer, die Macht der Lieferanten, die Macht der Kunden, die Gefahr durch Substitute und der Wettbewerb in der Branche.² Diese zweigeteilte Analyse hilft dabei makroökonomische sowie wettbewerbliche Einflüsse zu betrachten und in die Wahl der Strategie einfließen zu lassen. Als Wahlmöglichkeiten werden die zur Five Forces Analyse passenden Normstrategien gewählt. Diese umfassen eine Differenzierungsstrategie, eine Kostenführerschaft aus der auch eine Preisführerschaft resultieren kann und eine Fokussierung, die auch Nischenstrategie genannt wird.³

Im Kapitel 2.2 wird zunächst der Strategiebegriff definiert. Hierzu wird eine allgemeine Verständnisbasis der Zielrichtung einer Strategie gebildet, die folgend in die

¹ Vgl. Johnson et al. (2017), S.34ff.

² Vgl. Porter (1980), S.5ff.

³ Vgl. Porter (1985), S.11ff.

drei Teilbereiche der Corporate Strategy, der Business Strategy und der Operational Strategy unterteilt wird. Diese Unterteilung wurde gewählt, da eine Zuordnung der Corporate Strategy und Business Strategy zu den Analyseebenen möglich ist. Durch diese Vorgehensweise wird ein Bruch der Betrachtungsebenen vermieden.

Das zweite Unterkapitel definiert den Begriff der Fähigkeit im Unternehmenskontext und spezifiziert die Anforderung an eine strategische Fähigkeit. Weiterhin wird die im Weiteren verwendete Visualisierung vorgestellt. Somit ist am Ende des zweiten Kapitels eine theoretische Grundlage geschaffen, um eine Ableitung der Fähigkeiten vorzunehmen. Dies beginnt im dritten Hauptkapitel mit einer kurzen Vorstellung der bereits in der Einleitung erwähnten Normstrategien. Im Weiteren werden für jede der drei Normstrategien die theoretisch benötigten Fähigkeiten, die durch den Kunden sichtbar sind, abgeleitet. In diesen Bereich fließen die gemachten Erkenntnisse des Analyseteils des vorangegangenen Kapitels ein. Die theoretische Ableitung wird im zweiten Teil des dritten Hauptkapitels in der Praxis überprüft, indem für die Normstrategien passende Unternehmen betrachtet werden und überprüft wird, ob die abgeleiteten Fähigkeiten beobachtbar sind.

Das vierte Hauptkapitel interpretiert abschließend die zuvor erarbeiteten Ergebnisse. Dies umfasst zum einen eine fachliche Betrachtung der Ergebnisse bezogen auf die abgeleiteten Fähigkeiten im Strommarkt und zum anderen eine kritische Evaluation der Methode. Hierzu wird die Ableitung auf mögliche Lücken überprüft und der Nutzen der Darstellungsweise betrachtet. Im letzten Abschnitt des vierten Hauptkapitels wird komprimiert ein möglicher Transfer der verwendeten Herangehensweise beleuchtet. Hierzu wird die Methodik auf die Verwendbarkeit in anderen Endkundenbranchen und im gesamten Geschäftskundenbereich oberflächlich betrachtet.

Die Arbeit schließt mit einem Fazit, das die Ergebnisse der Arbeit zusammenfasst. Auch offen gebliebene Fragestellungen werden aufgenommen und mögliche weitere Forschungsfelder aufgezeigt. Zudem erfolgt eine Zusammenfassung der kritischen Reflexion der Ergebnisse in fachlicher und methodischer Hinsicht, um mögliche Schwachpunkte zu identifizieren und für weitere Untersuchungen transparent zu machen.