

## ENERGIEPREISENTWICKLUNG

### Strategien zum Umgang mit den hohen Energiekosten

Die Preise für fossile Energieträger sind in den letzten Monaten buchstäblich „durch die Decke gegangen“. Das Ausmaß der Entwicklung kam für viele Unternehmenslenker unerwartet. Dies führt zu der Frage, mit welchen Strategien Unternehmen reagieren können.

#### Ausgangslage – die jüngste Energiepreisentwicklung

Unternehmen, die im letzten Jahr ihren Gasbedarf für 2022 eindecken wollten, kostete dies schon Anfang dieses Jahres – vor Ausbruch des Ukraine-Krieges – je nach Kaufzeitpunkt im Vorjahr bis zu zehnmal so viel wie im Jahr davor. Auch bei Öl und Kohle gab es starke Preissteigerungen. Für die Strompreisbildung spielt Gas an den Börsen eine entscheidende Rolle.

Die Situation ist komplex, da sich unterschiedliche Einflussfaktoren überlagern:

- Der Nach-Corona-Effekt – Der Füllstand in Europas Gasspeichern liegt derzeit bei 31 %. Anfang des Jahres war er so niedrig wie noch nie zu dieser Jahreszeit. Normalerweise werden die Gasspeicher im Sommer befüllt, wenn Gas billig ist. Durch das Ende des Corona-Lockdowns und die deutlich erhöhte Nachfrage gegenüber dem Vorjahr stiegen die Preise im letzten Jahr ausgerechnet zur warmen Jahreszeit an. Viele Unternehmen zögerten deshalb mit dem Einkauf und spekulierten auf sinkende Preise. Hinzu kam, dass in Europa weniger verflüssigtes Erdgas angelandet und die europäische Gasproduktion gesunken ist und die Gasspeicher nach dem Winter 2020/2021 weniger gefüllt waren. Ausschlaggebend für die Preisbildung am Strommarkt sind die Erzeugungskosten des jeweils teuersten Kraftwerks, das zu einem bestimmten Zeitpunkt Strom ins Netz einspeist, auch als Grenzkraftwerk bezeichnet. Am teuersten waren zuletzt die mit Erdgas betriebenen Kraftwerke. Deshalb ist der Gaspreis auch für den Strommarkt so wichtig.



- Interessen von Russland – Russland ist mit aktuell immer noch rund 35 % Deutschlands größter Gaslieferant; vor Ausbruch des Ukraine-Krieges betrug der Anteil noch 55 %. Circa zwei Drittel des Bedarfs wurden bislang auf Basis von langfristigen Lieferverträgen gedeckt. Im Jahr 2020 kamen nach EU-Angaben rund 41 % des Gasverbrauchs durch russische Pipelines. In den letzten Monaten floss nur halb so viel Gas aus Russland nach Europa wie in

den vergangenen Jahren um diese Zeit. Gazprom erfüllt zwar langfristige Verträge, hat aber nach Angaben von Fachleuten in den letzten Monaten im kurzfristigen Handel trotz der hohen Preise große Erdgasmengen zurückgehalten. Es war schnell

naheliegend, dass hinter diesem Verhalten geopolitische Interessen standen, wie Nord Stream 2, die NATO-Osterweiterung etc. Ukrainische Pipeline-Kapazitäten waren zu Jahresbeginn nur zu 25 % ausgelastet. Nord Stream 2 war betriebsbereit und mit Gas gefüllt. Eine Freigabe der Bundesnetzagentur war frühestens für den Sommer erwartet worden. Aufgrund der kriegerischen Invasion Russlands in der Ukraine seit dem 24. Februar 2022 hat die Bundesregierung das Genehmigungsverfahren für eine Inbetriebnahme von Nord Stream 2 ausgesetzt und der Westen hat diverse weitere Sanktionen gegen Russland verhängt. Deutschland hat Ende März 2022 in Vorbereitung auf einen möglichen Stopp russischer Gaslieferungen die Frühwarnstufe des Gas-Notfallplans ausgerufen. Es wird diskutiert, dass die Industrie, die Erdgas in vielen Prozessen nicht ohne Weiteres ersetzen kann und mit 35 % der größte Gasverbraucher ist, die Produktion teilweise einstellen müssen, wenn sie nicht mehr lohnt. Im schlimmsten Fall werden bestimmte Industriezweige sogar nicht mehr beliefert werden. Im Hinblick auf die Abhängigkeit von Russland bei Kohle und Öl ist es deutlich einfacher, neue Lieferketten aufzubauen. Bereits in den letzten Wochen ist es gelungen, den Anteil russischer Importe bei Kohle von 50 % auf 30 % und bei Öl von »

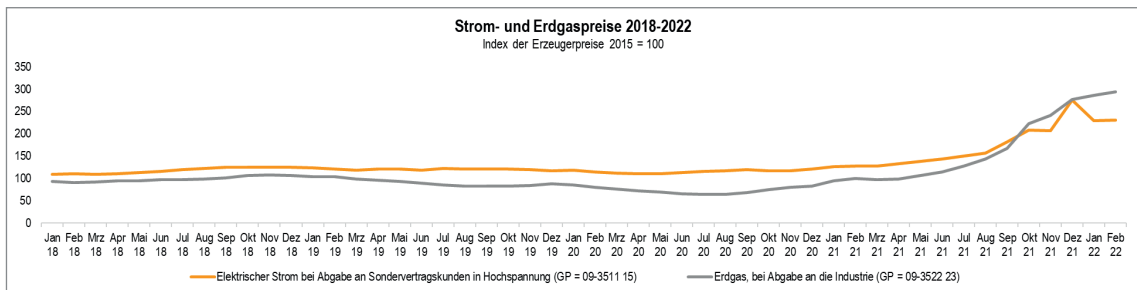
## ENERGIEPREISENTWICKLUNG

35 % auf 25 % zu reduzieren. Zum Jahresende wird bei Kohle und Öl eine weitgehende Unabhängigkeit angestrebt. Aktuell sind jedoch auch hier deutlich höhere Bezugspreise die Folge der aktuellen Entwicklungen.

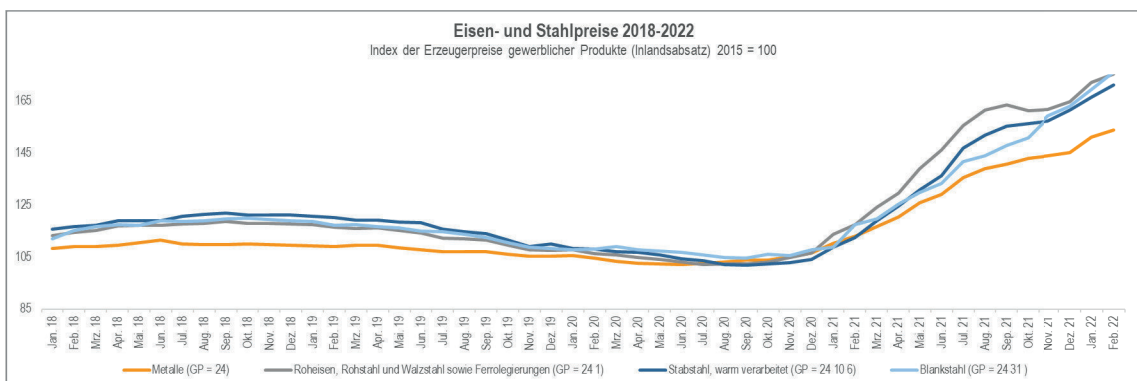
- Das angestrebte Ziel der Klimaneutralität – Viele Länder streben die Klimaneutralität bis 2050 an, Deutschland schon bis 2045. Damit verbunden ist ein epochaler Umbau des Wirtschaftssystems, der langfristig zu deutlich geringeren Energiepreisen und Preisschwankungen führen sowie die Abhängigkeit von gas- oder erdölexportierenden Ländern deutlich reduzieren wird. An den Börsen sind zum Teil negative spekulative Tendenzen zu erkennen, zum Beispiel beim CO<sub>2</sub>-Zertifikate-Handel. Schon in 2030 soll der Strom in Deutschland zu 80 % aus Sonne und Wind produziert werden, so das Ziel der Regierung vor Ausbruch des Krieges in der Ukraine. Zur Überbrückung während des Ausbaus der rege-

nerativen Energiequellen und als Ersatzkapazität braucht es steuerbare Kraftwerke und Stromspeicher, auch um sogenannte Dunkelflauten zu kompensieren. Bis 2030 sollen daher zahlreiche Gaskraftwerke installiert werden, die flexibel hochgefahren werden und über längere Zeit Strom liefern können – perspektivisch auch mit Wasserstoff aus erneuerbaren Quellen. Aktuell werden ferner Investitionen in zwei erste deutsche Schiffsentlastestationen für Flüssiggas (LNG) vorangetrieben, um die Abhängigkeit von zum Beispiel russischem Erdgas zu reduzieren und den aufwendigen Transport aus bestehenden LNG-Häfen in Südeuropa teilweise zu vermeiden.

Die nachfolgenden Grafiken zeigen die indizierten Preisentwicklungen für Gas und Strom sowie für Eisen und Stahl seit 2018: >>



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2022



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2022

## ENERGIEPREISENTWICKLUNG

Was heißt das jetzt für die betroffenen Unternehmen und welche Strategien können sie verfolgen?

### Generelle Problemstellungen

Hohe Energiekosten wirken sich sowohl direkt als auch indirekt auf die finanzwirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen aus: direkt durch höhere eigene Energiekosten in den Fertigungsprozessen, beim Heizen von Gebäuden oder bei Logistik- oder Fuhrparkaufwendungen sowie indirekt zum Beispiel durch höhere Materialeinstandspreise oder externe Logistikkosten.

Planbarkeit und Prognosefähigkeit waren zuletzt aus Unternehmenssicht erheblich eingeschränkt, zumindest sofern die Deckung der Energiebedarfe nicht bereits sehr frühzeitig abgesichert wurde. Erwartete Preisentwicklungen waren im Budget für 2022 berücksichtigt und die Preislisten aktualisiert. Viele Unternehmen hatten die Preise für Gas und Strom für 2022 jedoch nicht vollständig abgesichert. Sie mussten bzw. müssen ihre Energiebedarfe für 2022, zumindest für die ersten Monate, auf einem sehr hohen Preisniveau oder alternativ kurzfristig sehr teuer am Spotmarkt decken – anders als geplant.

Unternehmen in der metallverarbeitenden Industrie erhielten im Oktober 2021 Schreiben von ihren Stahllieferanten und wurden über erhebliche Grundpreis- und/oder Energie-

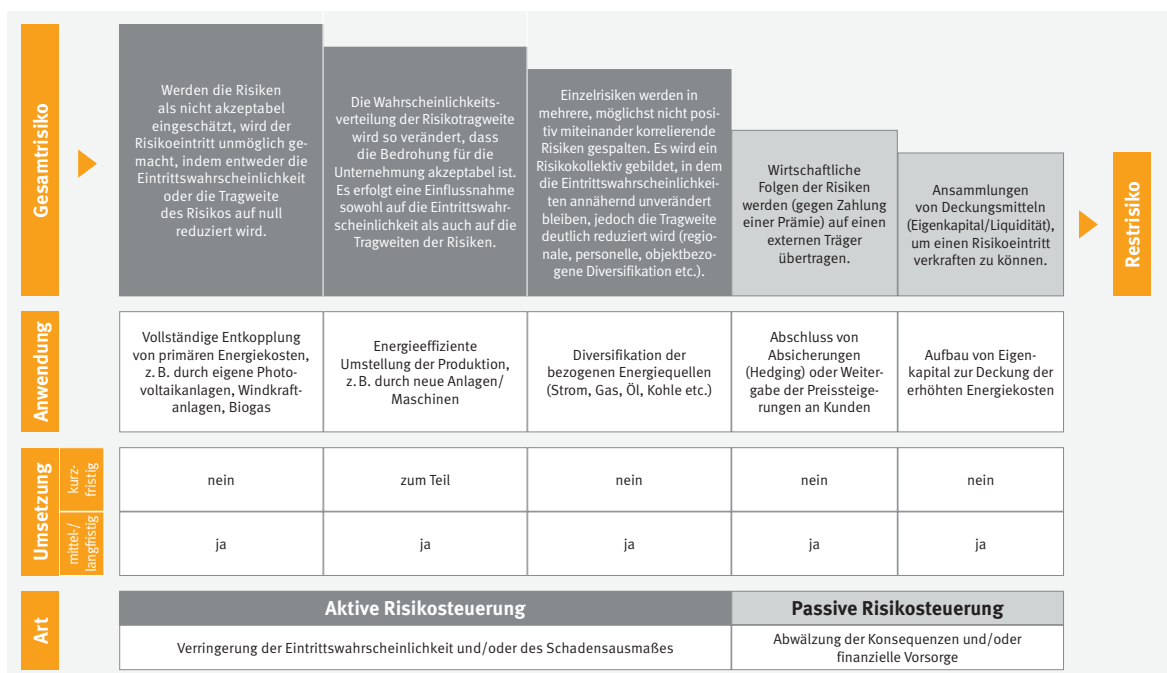
teuerungszuschläge informiert – teils bereits mit Wirkung zum 1. November 2021, trotz gültiger Jahresverträge. Vor allem Unternehmen mit energieintensiven Geschäftsmodellen stellt dies weiterhin vor große Herausforderungen, zumal ein Großteil der Aufträge für 2022 bereits gegenüber den Kunden (in der Preisstellung) bestätigt wurde.

Bei typischen Materialeinsatzquoten zwischen 35 und 50 % der Gesamtleistung und den energiepreisbedingten Kostensteigerungen ergeben sich schnell notwendige Preiserhöhungen auf der Verkaufsseite im zweistelligen Prozentsatz, wenn die operativen Margen und damit die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleiben sollen.

Das Problem baut sich nun innerhalb einer Lieferkette über die verschiedenen Wertschöpfungsstufen auf – von der Stahlherstellung über die Weiterver-/bearbeitung usw. Je energieintensiver die Wertschöpfung, desto größer der Effekt.

### Strategien der Risikobewältigung

Grundsätzlich gibt es unterschiedliche Strategien zur Risikobewältigung – aktive und passive Ansätze. Die aktiven Strategien zielen ab auf eine vorausschauende Entwicklung mit strukturellen Veränderungen. Kurzfristig wirken in diesem Fall nur Strategien der Überwälzung, wie die nachfolgende Grafik zeigt. >>



## ENERGIEPREISENTWICKLUNG

Für die besonders von der Energiepreisentwicklung betroffenen Unternehmen steht kurzfristig die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit sowie die Absicherung der operativen Ertragsmarge im Vordergrund. Dies kann zum Beispiel über geeignete Absicherungen von Energiepreisen durch die Vereinbarung von um Energieteuerungszuschläge ergänzte Materialpreisgleitklauseln und/oder durch die Weitergabe von energiepreisbedingten Kostensteigerungen an die Kunden erreicht werden.

Doch wie werden die Kunden auf die Preiserhöhung reagieren? Müssen Preiserhöhungen nur für zukünftige Lieferungen oder auch für bestehende Aufträge erfolgen? Welche Lieferbedingungen und vertraglichen Vereinbarungen liegen vor? Wie gestaltet man die Kommunikation bestmöglich? Was ist, wenn man unter Lieferverzug gesetzt wird, und wie agiert man im Zweifel, also im Falle einer juristischen Auseinandersetzung mit dem Kunden? – Dies sind nur einige von vielen Fragestellungen, die es strukturiert in Angriff zu nehmen gilt, um zu guten Lösungen zu kommen.

Grundsätzlich erscheint es ratsam, gleichzeitig mutig und differenziert vorzugehen. Die Grundeinstellung vieler Einkäufer hat sich gewandelt – weg von der Minimie-

rung der Einkaufspreise hin zu mehr Versorgungssicherheit und Qualität. Bei den Preisgesprächen mit Kunden sollte zwingend Berücksichtigung finden, wie es um die konkrete Wettbewerbsposition des Unternehmens beim Kunden steht bzw. wie austauschbar man für den Kunden ist. Ferner ist, bei aller Dringlichkeit und Bedeutung des Themas, ein partnerschaftlicher und professioneller Dialog mit dem Kunden entscheidend.



Holger Hahn  
Executive Partner  
hahn,consultants gmbh



Stephan Mathys  
Partner  
hahn,consultants gmbh