

ENERGIEPREISENTWICKLUNG

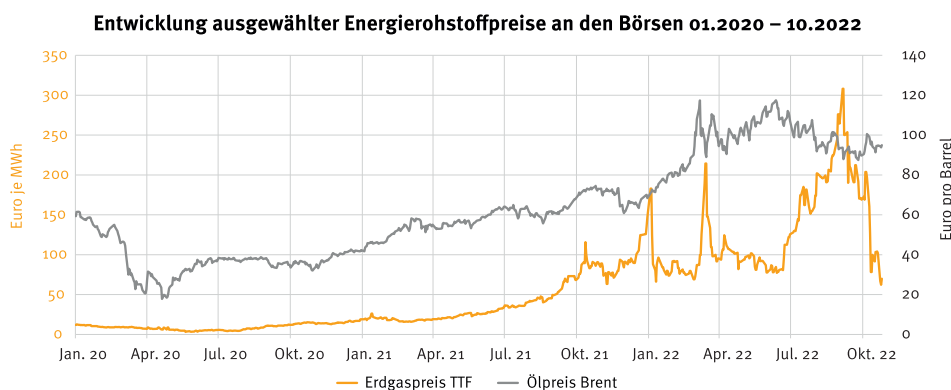
Umgang mit der Energiepreiskrise

Die Entwicklung der Energiekosten ist trotz oder vielleicht gerade wegen der scheinbaren Bekanntheit staatlicher Maßnahmen für viele Unternehmen weiterhin unsicher. Verschiedene Branchen und Geschäftsmodelle sind jeweils unterschiedlich von den Auswirkungen betroffen und die Entscheider müssen die Entwicklung auch differenziert managen.

Nahezu alle Unternehmen in Deutschland – und besonders industrielle energieintensive Betriebe wie

Hinzu kommt die Unsicherheit für Unternehmen, auch von ihren Energielieferanten (regional und zeitlich stark variierend) aktuell teilweise gar keine Mittel- oder Langfristverträge angeboten zu bekommen, zum Teil nicht einmal zu Spotmarktpreisen.

Als Fazit bleibt hier somit festzuhalten, dass momentan nur klar ist, dass die Politik die Auswüchse der Energiepreissteigerungen begrenzen will. Für viele Unternehmen ist jedoch aufgrund der fortbestehenden Unsicherheit



stahl- und metallverarbeitende – stellen sich aktuell Fragen rund um den Umgang mit der exorbitanten Energiepreisentwicklung. „Wie gehen wir mit bereits realisierten und möglichen weiteren Preissteigerungen um? Was bedeuten die neuen Rahmenbedingungen für unser konkretes Geschäftsmodell? Wie gehen wir mit den hohen Unsicherheiten relevanter Planungsparameter in unserer Unternehmensplanung um?“

Planbarkeit durch politische Maßnahmen?

Zum Redaktionsschluss des vorliegenden Artikels bestand trotz der Ankündigung einer massiven Unterstützung und der Festlegung auf ein hierfür bis Ende 2024 bereitgestelltes Budget von 200 Milliarden Euro seitens der Bundesregierung weiterhin eine große Unsicherheit in der deutschen Wirtschaft. Für die Gas- und Strompreisbremsen liegen – Stand 16.11.2022 – Vorschläge der von der Bundesregierung eingesetzten Expertenkommission vor. Über die Ausgestaltungsparameter gibt es jedoch auch weiterhin eine intensive gesellschaftliche und politische Diskussion.

derzeit keine Planungssicherheit (wie in früheren Jahren) gegeben, die Planungsparameter entwickeln sich weiter in sehr relevanten Größenordnungen sehr volatil (siehe zur aktuellen Spotmarktpreisentwicklung im Text stehende Grafiken).

Betroffenheit des eigenen Unternehmens und der eigenen Lieferkette abschätzen

Die Abschätzung der zu erwartenden Mehrkosten ist dabei jedoch nur als Eingangsfrage zu betrachten. Viel wesentlicher für die Einschätzung der eigenen Betroffenheit und damit letztendlich für die Bewertung der Auswirkungen auf die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Geschäftsmodells und der eigenen Lieferkette ist die Beurteilung der Möglichkeit, in welchem Umfang derart massive Kostensteigerungen an die Kunden weitergegeben werden können (die gleiche Überlegung lässt sich im Übrigen auch für den Preisanstieg anderer Einsatzfaktoren anstellen). Es lassen sich hier im Kern zwei Extreme in der Einschätzung der Betroffenheit von Geschäftsmodellen unterscheiden: »

ENERGIEPREISENTWICKLUNG

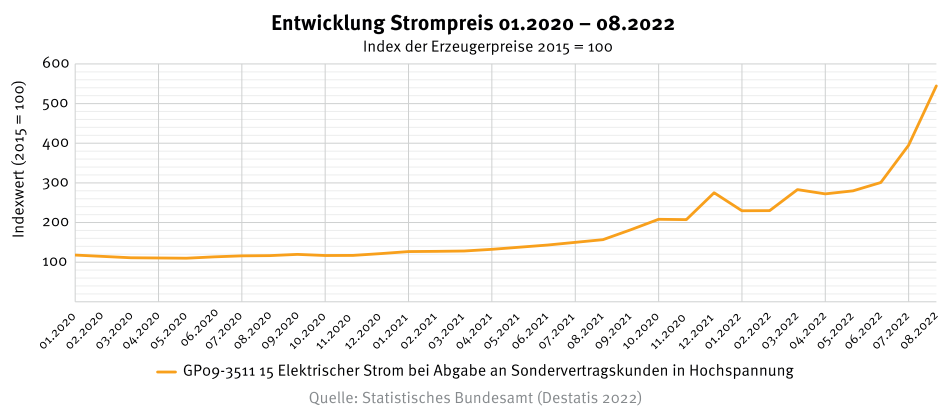
1. Der energieintensive, in Deutschland produzierende Betrieb, der mit Anbietern aus Ländern im Wettbewerb steht, in denen die Energiesteuerung derzeit deutlich niedriger als in Deutschland ist

2. Der energieintensive, in Deutschland produzierende Betrieb, dessen Wettbewerb sich zu wesentlichen Teilen ebenfalls in Deutschland abspielt, sodass die Wettbewerber von ähnlichen Kostensteigerungen betroffen sind

Hierdurch kann es zu einer Vermischung unterschiedlicher Einflussfaktoren kommen, die das Wettbewerbsumfeld einer Branche in verschiedene Richtungen beeinflussen.

Kernmaßnahmen

Neben den auf der Kostenseite diskutierten Maßnahmen der Energieeinsparung wird für die meisten Unternehmen daher die zentrale Maßnahme die konsequente Weitergabe der Energiesteigerungen an die Kunden



Bei einem rein preisbezogenen Einkauf der Kunden und keinen strategischen Abhängigkeiten in der Lieferbeziehung ist die Betroffenheit im ersten Fall in den meisten Geschäftsmodellen für die meisten Produkte extrem hoch. Es wird kaum gelingen, Preissteigerungen auch nur annähernd vollständig bei den Kunden durchzusetzen.

Andererseits stellt dies erst einmal nur die rein singuläre Sicht mit dem Fokus auf die Energiekosten dar. So liegen die meisten Geschäftsmodelle im Graubereich zwischen den Extremen. Ein rein aus der Energiekostensicht massiv betroffenes Unternehmen kann bei der Einnahme einer breiteren Sicht in der Wettbewerbspositionierung dennoch weiterhin auch Vorteile haben. So nehmen in vielen Branchen derzeit andere Wettbewerbskriterien gegenüber dem reinen Preiswettbewerb an Bedeutung zu. Stichworte sind hier Sensibilisierung für Liefertreue und -fähigkeit durch Erfahrungen aus unterbrochenen Lieferketten, zunehmende Verunsicherung bezüglich der weiteren politischen Entwicklung auch in China und die Zunahme der Bedeutung von sozialen und Umweltfaktoren (insbesondere Zielsetzung klimaneutrale Produktion).

sein. Eine Möglichkeit, diese auch den Kunden gegenüber transparent zu gestalten und ihnen Bedenken zu nehmen, in einer Preisspirale durch über die eigenen Kostensteigerungen hinausgehende Preisweitergaben benachteiligt zu werden, stellen hierbei befristete Energiekostenzuschläge oder an festen Indizes (etwa Börsenpreise) orientierte Energiepreisgleitklauseln dar. Wo diese in der Vergangenheit vor allem im Automotive-Sektor und im Stahleinkauf verbreitet waren, werden solche Preiskonstruktionen nach unserer Erfahrung vermehrt auch in anderen Branchen diskutiert.

Daneben bietet die Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Veränderung der Wettbewerbsfaktoren insgesamt die Möglichkeit, andere Wettbewerbsfaktoren neben dem reinen Preis auszubauen oder bestehende Stärken in diesen Bereichen kommunikativ stärker hervorzuheben. Dies bietet in vielen Geschäftsmodellen und Branchen aufgrund der aktuellen gesamtwirtschaftlichen Dynamik vielfach Chancen der Abgrenzung zu Wettbewerbern, die in den letzten Jahren des harten Preiswettbewerbs häufig nicht gegeben waren. »

ENERGIEPREISENTWICKLUNG

In den Geschäftsmodellen, in denen die deutsche Produktion kurz- bis mittelfristig relevante Kostennachteile gegenüber globalen Wettbewerbern zu verzeichnen hat – in den Fällen der nicht völligen Austauschbarkeit der Lieferanten bzw. Produkte –, ist den Kunden die Frage zu stellen, ob sie strategisch wirklich das Verschwinden eines zuverlässigen Lieferanten vom Markt in Kauf nehmen wollen, der ihnen dann langfristig nicht mehr zur Verfügung steht. Kommunizierte Transparenz in Bezug auf die relevanten Einflussfaktoren auf Wirtschaftlichkeit, Stabilität und Flexibilität kann die Bereitschaft einer zeitweisen Stützung durch über Wettbewerbsniveau liegende Preise aus eigenem Langfristinteresse gerechtfertigt erscheinen lassen.

In den Geschäftsmodellen, deren Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen der individuellen Analyse als nachhaltig gefährdet anzusehen ist, sollten proaktiv Rückzugsoptionen (Teilunternehmensverkauf, Teilstillegung etc.) geprüft werden, um auch diese Prozesse weiter selbst steuernd in der Hand zu behalten.

Was tun in Zeiten größerer Unsicherheit?

In Zeiten großer Unsicherheit verkürzen sich Zyklen. Natürlich ist eine Unternehmensplanung mit einer erhöhten Anzahl unsicherer Parameter nicht mehr so belastbar wie in der Vergangenheit. Um-so wichtiger ist es, regelmäßig Planungssimulationen durchzuführen, um die eigene Krisenfestigkeit zu testen. So lässt sich prüfen, bis zu welchem Parameter die Stabilität des Unternehmens gewährleistet ist.

Definitiv ist in Krisenzeiten ein erhöhtes „Fahren auf Sicht“ (Verkürzung der Planungs- und Strategieanpassungszeiträume) erforderlich, um ein externes Risiko, wenn es kurzfristig auftritt, dann zumindest möglichst zeitnah zu erkennen und zu bewerten.

Dieses Prinzip gilt dabei gleichsam für das Erkennen und vorbereitet sein auf sich eröffnende Chancen. Gerade (verhältnismäßig) stabil aufgestellten Unternehmen bieten sich in der Krise oft kurzfristig Chancen, die sich in ruhigeren Zeiten nur selten ergeben – sei es der Ausbau von USPs, die Investitionsmöglichkeit, die Wettbewerbern fehlt, oder die Möglichkeit, gezielte Zukäufe durchführen zu können.

Stabilität schaffen und strategisch nutzen

Stabilität bedeutet in unsicheren Zeiten vor allem erst einmal die Verfügbarkeit ausreichender Liquidität. Verfügbare Liquidität ist – gerade in unsicheren Zeiten – ein Stabilitätsanker, weil sie bei Eintritt von Risiken Zeit zum Reagieren und allgemein wirtschaftlichen Spielraum verschafft. Zeit, um die eine oder andere Verhandlung mit Kunden und/oder Lieferanten härter führen zu können und nicht um der Einigung willen möglichst schnell (zu ungünstigen Konditionen) abschließen zu müssen. Und Liquidität ermöglicht es erst, sich kurzfristig ergebende Chancen auch ergreifen zu können, ohne das Gesamtunternehmen zu gefährden. Entscheidend hierbei ist, dass eine Versorgung mit einem Liquiditätspuffer immer einfacher ist, wenn ein Risiko noch nicht eingetreten oder in Sicht ist. In diesen Fällen ist die Voraussetzung zur Finanzierbarkeit eines Geschäftsmodells bereits eingeschränkt und das „Versilbern“ von Assets (über Sale-and-lease-back-Konstruktionen, Factoring etc.) ist bei hohem Umsetzungsdruck häufig sehr kostspielig und bringt meist weniger ein als erhofft.

Was die möglichen Vereinfachungen des Liquiditätszugangs für betroffene Unternehmen durch direkte oder indirekte staatliche Förderungen analog zu den Maßnahmen in der Corona-Krise (Einführung des Wirtschaftsstabilisierungsfonds, vereinfachte KfW-Darlehen, verbesserte Konditionen für landes- und bundesverbürgte Darlehen etc.) betrifft, gibt es bisher keine politischen Aussagen. Hier ist die weitere Entwicklung von betroffenen Unternehmen im Blick zu behalten, um sie in die eigenen Finanzierungsüberlegungen einbeziehen zu können.



Thorsten Wahlmann
Senior Partner
hahn,consultants gmbh



Mike-Frederik Schmidt
Consultant
hahn,consultants gmbh