

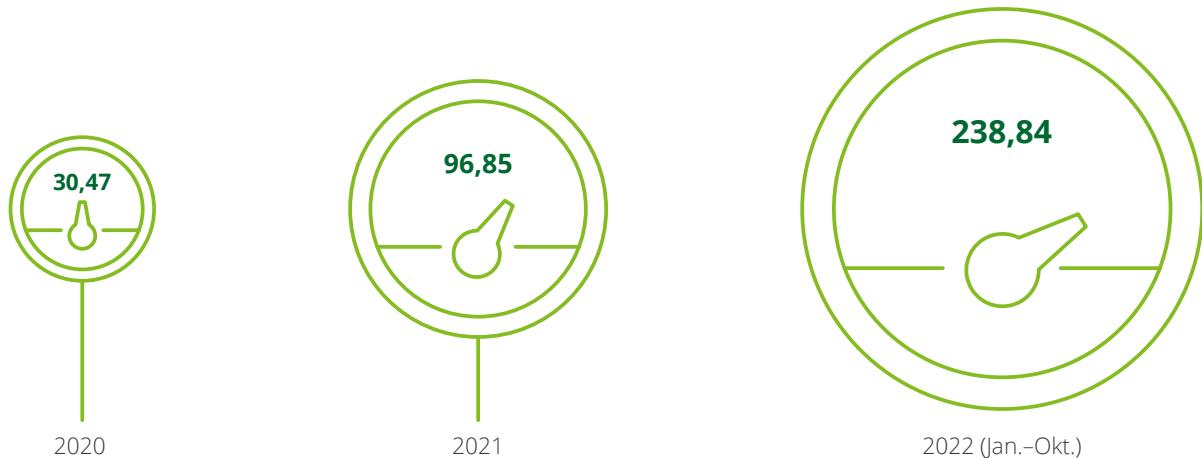


## Preisanpassungen – aber richtig

Die deutsche (Energie-)Wirtschaft wird derzeit von unterschiedlichen Entwicklungen unter Druck gesetzt. Neben den Post-Covid-19-Effekten und ihren Wirkungen u.a. auf die globalen Lieferketten führen geopolitische Ereignisse zu massiven Verwerfungen auf den europäischen Energiemärkten. Das hieraus resultierende hohe Preisniveau (s. Abb. 1) sowie hohe Volatilität

der Großhandelspreise für Strom und Gas haben zu einem deutlichen Anstieg der Verbraucherpreise in den letzten Monaten (Stand Oktober 2022: rd. 10,4%<sup>1</sup>) geführt. ➤

**Abb. 1 – Entwicklung durchschnittlicher Großhandelspreis für Strom (€/MWh)**



Quellen: SMARD, Bundesnetzagentur.

Um diese Belastungsprobe für Unternehmen und Gesellschaft zu dämpfen und soziale sowie ökonomische Verwerfungen zu vermeiden, hat der Gesetzgeber verschiedene Entlastungspakete mit regulatorischen Instrumenten, z.B. den „Doppel-Wumms“ (u.a. mit einer Gas- und Strompreisbremse, Energiehilfen über den Wirtschaftsstabilisierungsfonds etc.) verabschiedet.<sup>2</sup>

Infolge dieser Entwicklungen werden Energieversorgungsunternehmen mit eigenem Strom- und Gasvertrieb mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert.

#### **Auswirkungen auf Energieversorgungsunternehmen**

So erhöht sich z.B. der Druck auf das Bestands- und Neukundengeschäft, da aufgrund der unklaren Beschaffungssitu-

ation keine verlässlichen Prognosen bzgl. der Tarif- und Preiskalkulation getroffen werden können, sodass Absatzplanungen erschwert werden.

Zusätzliche regulatorische Vorgaben (Wegfall EEG-Umlage, Einführung/Rückabwicklung Gaspreisumlage, Einführung Strom-/Gaspreisbremse etc.) führen zudem dazu, dass sich die Anzahl der Preisanpassungen deutlich erhöht hat. Von ursprünglich einer Preisanpassung, oft zum 1. Januar eines jeden Jahres, geht die derzeitige Entwicklung stärker in Richtung mehrerer unterjähriger Preisanpassungen, um mit den aktuellen Dynamiken Schritt halten zu können. Das bei jeder Preisanpassung verbundene Risiko in Bezug auf Kundenabwanderungen und ggf. die Steigerung der Forderungsausfälle sind weitere Aspekte, die in den Vertriebsplanungen zu berücksichtigen sind.

Die Durchführung von Preisanpassungen bei Bestandskunden wird durch enge rechtlichen Rahmenbedingungen eingeschränkt. Hierzu gehören u.a. das Verbot der Margenausweitung sowie die korrekte formelle Einhaltung der jeweiligen Anforderungen (Anlass, Voraussetzungen und Umfang der Preisänderungen). Vertriebe müssen daher bei der Berechnung der Preisanpassung sicherstellen, dass diese rechtlichen Vorgaben optimal ausgeschöpft werden, um wirtschaftliche, aber auch rechtlichen Risiken (z.B. durch Klagen der Verbraucherschutzzentralen<sup>3</sup>) zu reduzieren. Es ist daher zu gewährleisten, dass die Systematik bzw. die Berechnung der Preisanpassung einer Prüfung durch Dritte (auch bei Rechtsstreitigkeiten vor Gerichten) standhält.

<sup>2</sup> <https://www.tagesschau.de/inland/innenpolitik/doppelwumms-101.html>, aufgerufen am: 24.11.2022.

<sup>3</sup> <https://www.verbraucherzentrale.de/aktuelle-meldungen/verträge-reklamation/musterklagen-gegen-prima-strom-und-vox-energie-enzulaessige-preiserhöhung-77956>, aufgerufen am: 24.11.2022.

### Preisanpassungen erfolgreich und rechtssicher durchführen

Die Ursachen, welche eine Preisanpassung notwendig machen, sind vielfältiger geworden. Neben den exogenen, nicht beeinflussbaren Faktoren wie z.B. Veränderungen der Umlagen, Steuern, Netznutzungsentgelte (inkl. MSB) oder den allgemeinen Änderungen des Preisniveaus an den Energiemarkten gibt es auch endogene Faktoren, welche die Durchführung einer Preisanpassung notwendig machen. Hierzu gehören z.B. Overhead-, IT-, Marketing-, Vertriebs- und Verwaltungskosten.

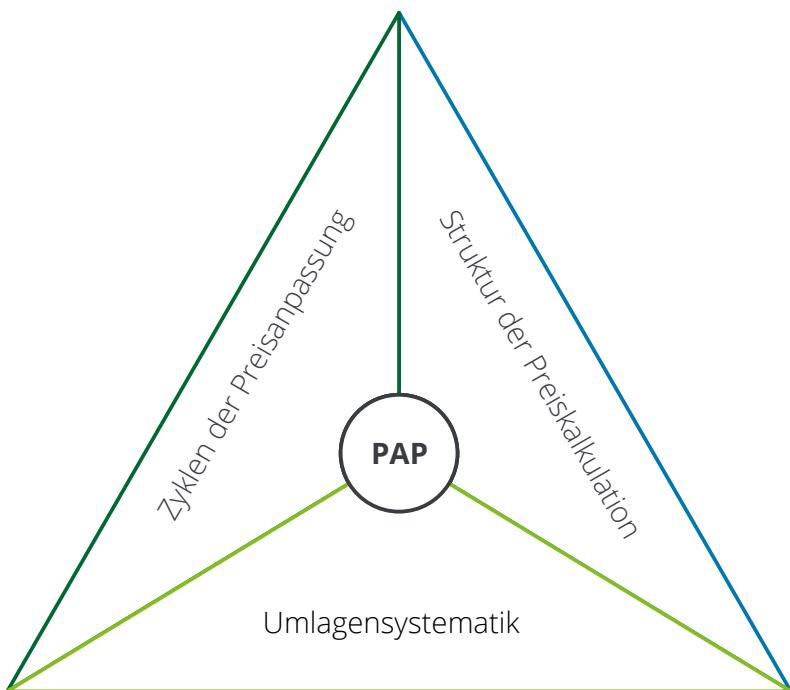
Daher ist insbesondere die Struktur der Preiskalkulation unter die Lupe zu nehmen. Dazu gehören beispielsweise die einzelnen Kostenpositionen der Preiskalkulation, die Umlagensystematik bzgl. der Gemeinkostenzuordnung oder die Struktur der Deckungsbeitragsrechnung als Ganzes.

Erfolgskritisch (im Sinne von risikoreduzierend) ist hierbei eine transparente Berechnung bzw. Herleitung der Ursachen, welche eine Preisanpassung notwendig machen.

So ist z.B. zu gewährleisten, dass die Kostenrechnung bzw. Deckungsbeitragsrechnung für neutrale Dritte nachvollziehbar ist und einer betriebswirtschaftlichen Prüfung in Bezug auf die Sachgerechtigkeit und Angemessenheit der anzusetzenden Kosten standhält. Insbesondere bei Bestandsverträgen von Grund- und Sondervertragskunden ist sicherzustellen, dass die sachgerechte Ermittlung als auch angemessene Zuordnung der Kosten zu den jeweiligen Kundengruppen gewährleistet werden kann. Darüber hinaus unterstützt eine maximal interne Kostentransparenz auch, die Kunden(gruppen) mit hohem Deckungsbeitrag gezielt auszubauen.

In welchen Zyklen eine Preisanpassung durchzuführen ist, d.h. ob beispielsweise einmal oder mehrmals pro Jahr angepasst werden muss, hängt dann von der Dynamik der Kostenentwicklung und vom Aufwand für die Durchführung einer Preisanpassung ab. D.h., die Frage, ab wann sich eine Preisanpassung lohnt bzw. wann eine Preisanpassung notwendig wird, ist im Einzelfall zu entscheiden.

**Abb. 2 – Relevante Aspekte bei Preisanpassungen (PAP)**



Erfolgskritisch (im Sinne von risiko-reduzierend) ist hierbei eine transparente Berechnung bzw. Herleitung der Ursachen, welche eine Preisanpassung notwendig machen. So ist z.B. zu gewährleisten, dass die Kostenrechnung bzw. Deckungsbeitragsrechnung für neutrale Dritte nachvollziehbar ist und einer betriebswirtschaftlichen Prüfung in Bezug auf die Sachgerechtigkeit und Angemessenheit der anzusetzenden Kosten standhält. Insbesondere bei Bestandsverträgen von Grund- und Sondervertragskunden ist sicherzustellen, dass die sachgerechte Ermittlung als auch angemessene Zuordnung der Kosten zu den jeweiligen Kundengruppen gewährleistet werden kann. Darüber hinaus unterstützt eine maximale interne Kostentransparenz auch, die Kunden(gruppen) mit hohem Deckungsbeitrag gezielt auszubauen.

Inwiefern ein nicht selten vorzufindender Ansatz, die Ergebnisberechnung lediglich bis zum Rohertrag auszuführen, den gestiegenen Anforderungen gerecht wird, ist grundsätzlich zu hinterfragen.

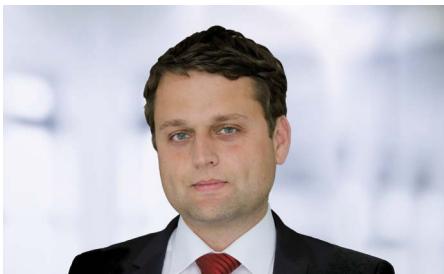
### Ihr Nutzen

Die Optimierung der Berechnungssystematik im Vertriebscontrolling kann verschiedene Vorteile mit sich bringen. Hierzu zählen u.a.:

- **Preisanpassungsrisiken werden reduziert**  
durch betriebswirtschaftliche Optimierung der Vorgehensweise.
- **(Kostenrechnungs-)Transparenz wird gesteigert**  
aufgrund der Dokumentation u.a. der relevanten Kostenpositionen und deren Zuordnung zu den jeweiligen Kundengruppen.
- **Entscheidungsgrundlagen werden verbessert**  
Aufgrund der gestiegenen Transparenz werden Wirkungszusammenhänge aufgedeckt und die Grundlage für gezielte Kundenansprachen geschaffen.
- **Kostenberechnung wird weiterentwickelt**  
Durch eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kostenpositionen.
- **Planungsqualität wird erhöht**  
Durch Plan-Ist-Abgleiche sowie Forecasts werden aktuelle Entwicklungen in der rollierenden Planung und Preisanpassung berücksichtigt.

Bestehende Instrumente sind daher weiterzuentwickeln, damit sichergestellt werden kann, dass wirtschaftliche und rechtliche Risiken reduziert und Wachstumspotenziale gezielt realisiert werden können – insbesondere in turbulenten Zeiten.

# Ihre Ansprechpartner



**Dr. Andreas Langer**

Partner  
Leader Energy, Resources & Industrials (RA)  
Tel: +49 711 16554 7289  
anlanger@deloitte.de



**Bastiaan Milatz**

Senior Manager  
Energy, Resources & Industrials (RA)  
Tel: +49 711 16554 754  
bmilatz@deloitte.de

# Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de/de](http://www.deloitte.com/de/de).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.