

ENERGIEVERSORGUNG IN DER CORONA-KRISE

Herausforderungen im Kontext von Versorgungssicherheit und finanzieller Stabilität

Iwan Nussbaumer

Dipl. Ing. FH / EMBA FH, Leitender Berater, Team Strategie und Organisation
EVU Partners AG, Aarau, iwan.nussbaumer@evupartners.ch

Thomas Marti

Dr. sc. nat. ETH, Leitender Berater, Team Strategie und Organisation
EVU Partners AG, Aarau, thomas.marti@evupartners.ch

7. April 2020 – Update zur Version vom 26. März 2020¹

LEAD

Energieversorger gehören als Betreiber der lebensnotwendigen Versorgungsinfrastruktur zu den bezüglich der Aufrechterhaltung des Betriebs geforderten Unternehmen. Umgekehrt trifft die aktuelle Krise die Energieversorger wirtschaftlich vielfach bisher erst unterdurchschnittlich. Das erlaubt ihnen auch die Übernahme von gesellschaftlicher Solidarität, etwa durch erhöhte Kulanz in der Verrechnung gegenüber stark betroffenen Unternehmen und Endkunden. Die mittel- und längerfristigen Auswirkungen sind heute schwer absehbar. Die Auswirkungen auf die weltweiten Energiepreise gilt es für die Energieversorger bereits jetzt zu antizipieren und Risikopositionen zu überprüfen.

1 Aktuelle Lage

Die aktuelle COVID-19-Pandemie führte zum grössten «lock-down» der Schweizer Wirtschaft seit dem 2. Weltkrieg. Bevölkerung, Unternehmen und Behörden sind gefordert unter diesen widrigen Umständen den Betrieb auf dem notwendigen Niveau aufrechtzuhalten und die Versorgungssicherheit in der Schweiz nicht zu gefährden. Neben der zunehmenden überlasteten Gesundheitsversorgung, um deren Aufrechterhaltung wir alle mit unserem Verhalten beitragen sollen, sind auch die übrigen Versorgungsbereiche stark gefordert. Dies betrifft neben der Logistik,

¹ Die ElCom veröffentlichte am 06.04.2020 ein FAQ im Zusammenhang mit dem Coronavirus. Die wesentlichen Erkenntnisse daraus sind nun in diesem Update berücksichtigt.

der Lebensmittelversorgung, der Kommunikations- und IT-Versorgung, insbesondere auch die Energieversorgung sowie die Entsorgung. Alle Energieversorger sind in der aktuellen Lage gefordert, den Betrieb jedes einzelnen Werkes und der Ver- und Entsorgungsnetze inklusive der Behebung von kleineren bis grösseren Störfällen trotz Einschränkungen sicherzustellen. Die hohe Versorgungsqualität und die tiefe Ausfallrate der Schweizer Strom-, Gas- und Wasserversorgung zahlt sich in solchen Momenten aus.

Die Energieversorger selbst – insbesondere kleine und mittlere Energieversorgern - sind durch die COVID-19-Verordnung 2 des Bundesrates² zwar nur am Rande betroffen. Ihr Betrieb ist aufrechtzuerhalten und die finanzielle Lage der überwiegenden Mehrheit der Energieversorgung ist gut bis sehr gut. Aufgrund der Versorgungspflicht tragen die Energieversorger gerade in solchen Zeiten eine hohe Verantwortung und müssen ihr Business Continuity Management (BCM) unter Beweis stellen. Dies gilt nicht nur für grosse Unternehmen mit entsprechenden Strukturen und Ressourcen, sondern auch für die zahlreichen mittleren und kleinen Unternehmen.

2 Kurzfristige Massnahmen

Überprüfung der Fakturierungs- und Inkassomodalitäten sowie der Tarife

Die Energieversorger dürften zu denjenigen Unternehmen gehören, welche wirtschaftlich von der aktuellen COVID-19-Pandemie zumindest kurzfristig vergleichsweise wenig betroffen sind. Je nach Anteil und Art der versorgten Gewerbe- und Industriekunden ist aber mit erheblichen Absatzschwankungen, mit hohen Debitorenausständen und mit erhöhten Debitorenverlusten zu rechnen. Mit einer entsprechenden Kulanz in Form von längeren Zahlungsfristen über einem Verzicht auf Mahnungen bis hin zu einem Forderungserlass kann bei bestimmten Kundengruppen ein wichtiger, positiver Beitrag an die direkt Betroffenen geleistet werden. Gleichzeitig gilt es Trittbrettfahreffekte zu vermeiden.

Gemäss ElCom³ ist ausnahmsweise auch eine unterjährige Senkung der Netznutzungs- und Energietarife 2020 sowie der Abgaben und Leistungen an das Gemeinwesen möglich. Eine Senkung der Netznutzungs- und Energietarife kann aus einer Überdeckungen oder der Anwendung eines reduzierten WACC finanziert werden, darf aber nicht zu einer Unterdeckung in den Folgejahren führen. Bei der Finanzierung aus Überdeckungen sind alle Endverbraucher gleichermassen zu entlasten. Wir gehen davon aus, dass sich diese Aussage auf die jeweiligen Netzebenen bezieht. Auch eine Senkung der Abgaben und Leistungen ist in Absprache mit der Gemeinde oder dem Kanton möglich. Deren Finanzierung erfolgt durch Verzicht auf den Gewinn oder durch eine Verschiebung in die Folgejahre. Letzteres bedingt aber einen entsprechenden Gebührenspielraum im Rahmen der bestehenden rechtlichen Grundlage. Auch diese Massnahme führt demnach nicht zu anrechenbaren Unterdeckungen bei Netzbetreibern.

Generell ausgesetzt sind vorderhand Betreibungen.⁴ Auf das Abstellen der Energielieferung infolge Zahlungsausständen sollte in der aktuellen Lage ebenfalls konsequent verzichtet werden.

² Verordnung 2 des Bundesrates über Massnahmen zur Bekämpfung des Coronavirus (COVID-19) (COVID-19-Verordnung 2) vom 16. März 2020

³ <https://www.elcom.admin.ch/elcom/de/home/dokumentation/mitteilungen.html>: «FAQ im Zusammenhang mit dem Coronavirus (PDF, 133 kB, 06.04.2020)»

⁴ Bis zum 4. April 2020 sind keine Betreibungen möglich, anschliessend sind gemäss Art. 56 SchKG die gesetzlichen Betreibungsferien bis 19. April 2020 (<https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-78515.html>).

Massnahmen der EVU		Kundensegmente			Auswirkungen
		begründete Einzelfälle	einzelne Segmente	Alle Endkunden	
Vorgabe durch StromVG	unterjährige Tarifierpassung		✓		Ertragsminderungen
Optionen	Forderungserlass	◐	○	○	
	Verzicht auf Mahnungen	◑	◑	◑	
	Längere Zahlungsfristen	●	◑	◑	
	Aussetzen Stromabschaltungen	●	●	◑	
Vorgabe durch COVID-19 Verordnung	Betriebstillstand		!		Liquiditätsbelastung

! zwingend einzuhalten ○ individuell zu bewertende Optionen ✓ zu prüfen

Abbildung 1 - Handlungsoptionen der EVU zur gesellschaftlichen Solidarität und deren Auswirkungen

Vor diesem Hintergrund gewinnt das Liquiditätsmanagement und das Antizipieren von finanziellen Auswirkungen unterschiedlicher Szenarien auf die Liquidität schnell an Bedeutung.

Oberste Priorität: Sicherstellen der Energieversorgung

Eine Strommangellage, welche Massnahmen im Rahmen der Organisation für Stromversorgung in ausserordentlichen Lagen (OSTRAL⁵) erforderlich machen würde, besteht weder zurzeit noch ist nach heutigem Stand eine solche Entwicklung abzusehen.⁶

Die wichtigsten Aufgaben der Energieversorger bestehen derzeit in der Aufrechterhaltung des Betriebs und der Sicherstellung der Energieversorgung. Die betriebsnotwendigen Prozesse dazu müssen weiterhin gewährleistet sein und es müssen Massnahmen getroffen werden, damit diese Prozesse auch nachhaltig mit einem allenfalls reduzierten Personalbestand gewährleistet werden können.

Schlüsselfaktoren und Massnahmen

Die wichtigsten Schlüsselfaktoren zur Aufrechterhaltung des Betriebs und zur Sicherstellung der Energieversorgung sind die Verfügbarkeit von genügend gesundem und einsatzbereitem Personal sowie das Kennen und nachhaltige Betreiben der betriebsnotwendigen Prozesse. Es ist empfehlenswert, den Sitzungsrhythmus der zuständigen Organe (z.B. Verwaltungsrat, Geschäftsleitung) zu erhöhen und abhängig von der Grösse und den Abhängigkeiten einen internen Krisenstab aus Entscheidungsträgern und Spezialisten der kritischen Fachbereiche zu bilden, welcher die Gesamtsituation regelmässig beurteilt und in der Lage ist, kurzfristig Massnahmen festzulegen und zeitnah umzusetzen.

Damit das Personal gesund und in genügender Anzahl einsatzbereit bleibt, sind in erster Linie die mittlerweile bestens bekannten Vorgaben des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) konsequent einzuhalten. Dies gilt nicht nur in den Büros, deren Personalbestand mit Homeoffice und entsprechender IT-Infrastruktur relativ einfach und erfolgreich reduziert werden kann, sondern

⁵ OSTRAL ist eine Branchenorganisation, die in Krisensituationen im Auftrag der wirtschaftlichen Landesversorgung tätig wird (<https://www.ostral.ch/de>); sie kann im Extremfall rollierende Abschaltungen der Stromversorgung verfügen.

⁶ <https://www.strom.ch/de/nachrichten/corona-pandemie-information-fuer-vse-mitgliedsunternehmen>

insbesondere auch auf Baustellen und bei Serviceleistungen für Endkunden. Speziell bei Energieversorgern hat sich bewährt, Fachteams in Gruppen aufgeteilt, welche untereinander keinen persönlichen Kontakt pflegen und damit eine gegenseitige Ansteckung verhindern. Beim Ausfall einer Gruppe (Krankheit und/oder Quarantäne) können die restlichen Gruppen den Betrieb trotzdem aufrechterhalten. Generell sollten persönlichen Kontakte zu Kunden und Lieferanten auf das notwendige Minimum reduziert und möglich vollständig über Telefon- und Videokonferenzen abgehalten werden.

Zu den betriebsnotwendigen Prozessen gehören in erste Linie Betriebsüberwachung und Störungsbehebung, Krisenstab sowie allenfalls die kurzfristige Energiebeschaffung. Aber auch der internen und externen Kommunikation, der IT-Infrastruktur, dem Cash Management sowie gegebenenfalls dem Umgang mit Lieferanten für ausgelagerte geschäftskritische Prozesse muss weiterhin genügend Beachtung geschenkt werden. Ein besonderes Augenmerk ist insbesondere auf Systeme zu legen, welche in der aktuellen Situation neu und unter Zeitdruck eingeführt werden. Hier ist vor allem auch die IT-Sicherheit im Zusammenhang mit Homeoffice erwähnenswert. Aktuell zeigt sich, welche Unternehmen ihre Digitalisierungsstrategie bereits erfolgreich umgesetzt haben und welche entsprechende Schritte noch vor sich haben. Entsprechende Erkenntnisse gilt es zu nutzen und Schritte zur stärkeren Digitalisierung von Prozessen mit vorhandenen Ressourcen anzugehen.

Der Umgang mit laufenden Projekten und nicht dringend notwendigen Investitionen muss situativ beurteilt werden. In diesen Bereichen besteht allenfalls Handlungsspielraum bei Personalengpässen. Um den Projekterfolg nicht zu gefährden und keinen Projektstau zu riskieren, sollten auch hier Entscheide vorausschauend getroffen werden. Je nach Projekt kann die aktuelle Phase auch als Chance für Vorbereitungs- oder Aufarbeitungsarbeiten genutzt werden.

3 Mittel- und langfristige Folgen

Die Dauer der Krise wird für die Auswirkungen auf die Wirtschaft und die Branche entscheidend sein. Das BAG hält sich mit Prognosen zurück. Die Tagespresse hat teilweise Szenarien veröffentlicht, welche jedoch ein sehr weites Feld abdecken und teilweise von der Realität überholt werden.⁷ Es muss jedoch davon ausgegangen werden, dass während des gesamten Jahres 2020 und möglicherweise darüber hinaus mit Einschränkungen zu rechnen sein wird.

Der weitere Verlauf der weltweiten Konjunktur beeinflusst auch die Energieversorger, da der Energiepreis nach wie vor von den globalen bzw. überregional gehandelten Commodities Öl, Kohle und Gas sowie von der europaweiten Nachfrage getrieben wird. Beide Einflussfaktoren zeigen zurzeit stark nach unten. Entsprechend stark sind die Strompreise in den letzten Wochen gefallen.⁸

Dieser Preisrückgang hat Auswirkungen auf die Energiehandelsunternehmen. So dürften vermehrt Risikolimiten den Verkauf von Positionen auslösen.

Auch langfristige Positionen (d.h. langfristige Lieferverträge und Kraftwerksbeteiligungen) dürften tiefer bewertet werden, sollte die Situation anhalten. Kraftwerksbetreiber könnten sich mittelfristig wieder gezwungen sehen, eigene Kraftwerkspositionen zu reduzieren, um Risiken zu limitieren. Energieversorger ohne Eigenproduktion könnten angefragt werden, ob Interesse am Erwerb von entsprechenden Positionen besteht. Diese können zudem die aktuelle Situation für Beschaffungen

⁷ z. B. <https://interaktiv.tagesanzeiger.ch/2020/drei-covid-19-szenarien-fuer-die-schweiz/?nosome>

⁸ Swiss Futures Baseload an der EEX für das Jahr 2021 von 47.19 EUR/MWh am 18. Februar auf 38.45 EUR/MWh am 18.03.2020.

am Markt nutzen, wobei die hohe Volatilität und die unsicheren Prognosen eine Herausforderung darstellen.

Nicht zu vergessen sind die Währungsrisiken im Energiehandel, der in Euro abgewickelt wird, wobei ein Anstieg des Schweizer Frankens die Energie in der Schweiz weiter verbilligen würde.

Auch die Vertriebsaktivitäten sind von der Entwicklung betroffen. Freie Kunden werden bei Vertragserneuerungen tiefere Preise auf Marktniveau erwarten.

Langfristig tiefe Energiepreise dürften auch die Entwicklung neuer, dezentraler Geschäftsmodelle im Rahmen der Energiewende (PV, lokale Speicher, ZEV, etc.) verlangsamen, weil der Anreiz für die Kunden besteht, die Energie weiterhin günstig auf dem Markt zu beziehen, staatliche Interventionen vorbehalten.

Energieversorger sollten diese mittel- und längerfristigen Auswirkungen berücksichtigen und die eigenen Strategien aus diesem Blickwinkel laufend – gerade weil Prognosen äusserst schwierig sind – überprüfen.
