

Finanzielle Steuerung von Wärmeverbünden im Aufbau

Stephanie Thomet	Leitende Beraterin EVU Partners, Aarau, stephanie.thomet@evupartners.ch
Domenic Keller	Partner EVU Partners, Aarau, domenic.keller@evupartners.ch
Datum:	4. September 2026

Lead

Die Schweizer Stromnetze sind weitgehend gebaut; der jährliche Stromabsatz ist planbar und tendenziell stabil. Viele Wärmenetze befinden sich hingegen noch im Auf- oder Ausbau. Es stellen sich deshalb andere Anforderungen als im etablierten Stromgeschäft. Im Aufbau eines Wärmeverbunds steht weniger eine detaillierte buchhalterische Abbildung im Vordergrund als vielmehr die Überwachung von Markterfolg sowie Investitions- und Betriebskosten. Controlling-Routinen aus dem Stromgeschäft lassen sich daher nicht eins zu eins auf das Wärmegeschäft übertragen. Dieser Blog zeigt Lösungsansätze für ein wirkungsvolles Wärmecontrolling.

1. Einleitung

Die Energieversorger haben soeben die Stromtarife für das Jahr 2027 kalkuliert. Zuhanden der Regulierungsbehörde ElCom haben sie die finanziellen IST-Zahlen 2025 in Kostenrechnungs- und Finanzbuchhaltungssicht detailliert dargelegt. Sie basieren für die Tarifplanung 2027 auf stabilen Kostenentwicklungen 2027 sowie Beschaffungs- und Absatzplanungen. Zudem haben sie in aller Regel ein Budget und eine Mittelfristplanung für die Erfolgsrechnung und die Investitionen erstellt. Das Budget kann gegenüber dem IST 2025 und Forecast 2026 laufend verglichen werden. Es existiert also ein stabiler Controlling Prozess nach anerkannten Standards. Aber ist es zielführend, diese Praxis bei einem Wärmegeschäft im Aufbau anzuwenden? Wir sind der Auffassung, dass dies nur begrenzt der Fall ist, wie wir nachfolgend ausführen.

2. Planungshorizont

Wenn auf Basis eines Energierichtplans oder -masterplans die Wärme in einer Stadt ausgebaut werden soll, um die bisherige Gasversorgung zumindest teilweise zu ersetzen, handelt es sich um kapitalintensive, langjährige Projekte. In der Regel wird vorgängig eine Wirtschaftlichkeitsrechnung erstellt. Sie zeigt auf, wie hoch das Investitionsvolumen für den kompletten Ausbau resp. pro Etappe mutmasslich zu liegen kommt, mit welchen Absatzmengen realistischerweise und mit welchen Kosten in der Betriebsphase zu rechnen ist. Zudem macht sie deutlich, wie hoch die Wärmegestehungskosten liegen dürfen, damit eine kostendeckende Wärmeversorgung gewährleistet werden kann und im Vergleich zu konkurrenzierenden Einzellösungen wettbewerbsfähig bleibt. Der Finanzplan zur Wirtschaftlichkeitsrechnung zeigt zudem auf, wie lange sich ein Wärmeverbund beziehungsweise ein einzelnes Wärmeprojekt voraussichtlich in der Verlustphase befindet. Gleichzeitig weist er den zusätzlichen Kapitalbedarf aus, der neben den Anfangsinvestitionen zur Überbrückung operativer Mittelabflüsse erforderlich ist. Auf diese Aufbauphase sollte eine Phase mit stabiler Rentabilität und Kapitalrückzahlung folgen.

Die Wirtschaftlichkeitsrechnung bildet ausserdem die Grundlage, um die Preisbasis und Tarifstruktur für die Wärmeversorgung festzulegen. Dazu zählen in der Regel Anschlusskosten, Grund- oder Leistungspreise und Arbeitspreise. Eine Cost-Plus-Tarifikalkulation basierend auf den Vorjahreszahlen ist für einen sich im Aufbau befindenden Wärmeverbund nur bedingt geeignet: In den Anfangsjahren treffen geringe Absatzmengen auf hohe Investitionen, was zu nicht marktfähigen Preisen führen würde. Um die Kostendeckung in der langen Frist zu prüfen, sind daher die Preise auf Basis der Wirtschaftlichkeitsrechnung festzulegen. Das Preisniveau ist – die Zahlungsbereitschaft der Kunden vorausgesetzt – so zu wählen, dass sich die anfänglich negativen Cashflows später durch positive Cashflows kompensieren lassen.

Die langfristige Sicht ist daher mindestens ebenso oder wesentlich höher zu gewichten wie die kurzfristige Sicht des jährlichen Erfolges des Wärmeverbunds. Zur Überprüfung von Preisen und Finanzierung sollte die Wirtschaftlichkeitsrechnung deshalb regelmässig aktualisiert werden – ergänzend zum jährlichen Budget/IST-Vergleich. Dabei werden die Planannahmen der ursprünglichen Wirtschaftlichkeitsrechnung dem Realitätscheck ausgesetzt:

- Wird tatsächlich so viel Leistung neu angeschlossen wie ursprünglich prognostiziert?
- Werden die den Planannahmen zugrunde gelegten Vollbetriebsstunden – häufig rund 2'000 Stunden pro Jahr – in den Kundenanlagen tatsächlich erreicht?
- Stimmen die spezifischen Investitionskosten je Trassenmeter Leitungsbau mit den ursprünglichen Planannahmen überein?

Die begrenzten Ressourcen in Finanzen und Fachabteilungen sollten beim Aufbau der Wärmeversorgung primär in die jährliche Aktualisierung der Wirtschaftlichkeitsrechnung fliessen. So lassen sich neue Erkenntnisse zu den führungsrelevanten KPI gewinnen, statt den Fokus auf unterjährige Forecasts und detaillierte Budgets zu legen.

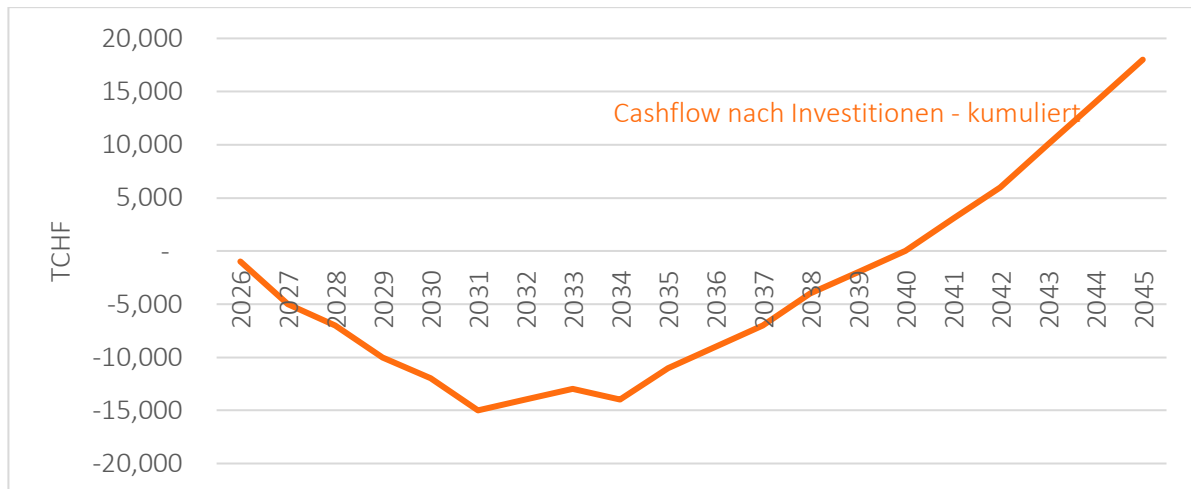


Abbildung 1: Free-Cashflow-Entwicklung im Businessplan – ob die Planannahmen den Reality-Check bestehen?

3. Mengenüberwachung

Während eine detaillierte, unterjährige finanzielle Überwachung nicht zwingend ist, sollten die Kosten- und Erlöstreiber, wie die akquirierte Leistung von Kundenanlagen, die Vollbetriebsstunden oder die Kosten je Trassenmeter, eng überwacht werden. Beim Aufbau eines Wärmecontrollings ist diesen Kennzahlen eine besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Dies auch, weil diese Zahlen gerade nicht aus einer auf jährliche oder quartalsweise Berichterstattungszwecke ausgerichteten Buchhaltung stammen, sondern aus Systemen, welche die Akquise unterstützen oder die gebauten Netze dokumentieren. Dazu sind Standardreports zu entwickeln, welche die benötigten Informationen in einer konsistenten Gliederung liefern. Ein Business Intelligence Software (BI), kann dabei hilfreich sein, ist aber in der Anfangsphase nicht zwingend. Während bei den finanziellen Zahlen eine jährliche Aktualisierung ausreichend ist, sollten die Mengenentwicklungen quartalsweise überwacht und mit dem Jahres-Wert aus dem Businessplan verglichen werden. Sollen Verhältniszahlen (KPI) gebildet werden – beispielsweise Erlös je kW Leistung oder Investitionskosten je Trassenmeter – müssen die zugrunde liegenden Zeitperioden der Zahlenwerte identisch sein. So sollten etwa alle Trassenmeter und Investitionskosten zeitgleich erfasst werden.

4. Steuerungsmassnahmen

Wird im Rahmen des Wärmecontrollings eine sich abzeichnende finanzielle Schieflage erkannt, sollen Optimierungsmassnahmen frühzeitig getroffen werden. Die typischen Hebel für Optimierungsmassnahmen sind dabei:

- Fixkosten reduzieren:** Die Umlageschlüssel sind zu prüfen. Ein Geschäft im Aufbau kann (noch) nicht mit denselben Gemeinkosten belastet werden wie ein etabliertes Geschäft. Nebst den Gemeinkosten fallen die Abschreibungen und die kalkulatorischen Zinsen ins Gewicht. Beides lässt sich durch geringere Investitionskosten reduzieren. Nebst Ausschreibungen der Bauaufträge sind an dieser Stelle auch die technischen Lösungen und vorgesehenen Redundanzen kritisch zu hinterfragen. Zudem ist die Frage, ob Investitionen zeitlich gestaffelt werden können, sprich, ob die angestrebte Leistung einer Energiezentrale in Etappen gestaffelt aufgebaut werden kann, welche der mutmasslichen Absatzentwicklung folgen. Schliesslich sind für die Wirtschaftlichkeit auch die anzusetzenden Kosten des Gesamtkapitals (WACC) relevant. Während diese beim Strom gesetzlich vorgegeben sind, haben die Versorger bei der Wärme hier

mehr Handlungsspielraum. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht leiten sich der WACC aus den effektiven mittel- bis langfristigen Fremdfinanzierungskosten des Betreibers sowie den Eigenkapitalkosten, welche sich primär am Marktrisiko der Branche (hier Infrastruktur, Energie) misst, ab. Erfahrungsgemäss dürfte der WACC in den allermeisten Wärmeprojekten im Bereich von 4.5–6.0% liegen. Die Preisüberwachung hat sich in der Vergangenheit für 3.4% oder weniger ausgesprochen.¹ Ein wirtschaftlicher Use-Case ist in vielen Fällen oft nicht abbildbar, da allgemeine volkswirtschaftliche Interessen (u. A. Aufwertung Standortfaktoren) ebenso eine Rolle spielen. Daher es ist zentral, dass die Eigentümerschaft, oft öffentliche Institutionen, entsprechendes Risikokapital vergleichsweise kostengünstig zur Verfügung stellen und dabei die Potenziale der Wärmekunden realisieren.

2. **Variable Kosten reduzieren:** Hier stehen die Energiebeschaffungskosten im Fokus. Optimierungsmöglichkeiten können sich beispielsweise durch Ausschreibung der Holzschnitzzellieferungen oder die Optimierung der internen Strom- und Gasbeschaffung ergeben. Es besteht die Möglichkeit, Langfristlieferverträge abzuschliessen und sich dadurch vor steigenden Primärenergiekosten zu schützen.
3. **Verkaufspreis erhöhen:** Da die Fernwärme primär in Konkurrenz zu Wärmepumpen steht, ist hier der Spielraum meist gering. Zudem verhindern oft langjährige Wärmelieferverträge eine Preiserhöhung bei sämtlichen Kunden. Sie ist nur bei Neukunden möglich. Um diese Optionen dennoch offen zu lassen, sollten Wärmelieferverträge maximal 10-jährige Vertragslaufzeiten haben. Tendenziell ist es ratsam, von Beginn an die Preisgestaltung so zu strukturieren, dass der Arbeitspreis gegenüber konkurrenzierender Energielösungen attraktiv gehalten werden kann und somit eine Ausweitung des Absatzes auf dem Markt durch den Vertrieb ermöglicht wird.
4. **Absatz erhöhen:** Diese Massnahme ist dann wirksam, wenn der Arbeitspreis bei den Endkunden einen Teil der Fixkosten deckt. In diesem Fall führt eine Absatzausweitung zu einer Erhöhung des Deckungsbeitrags.

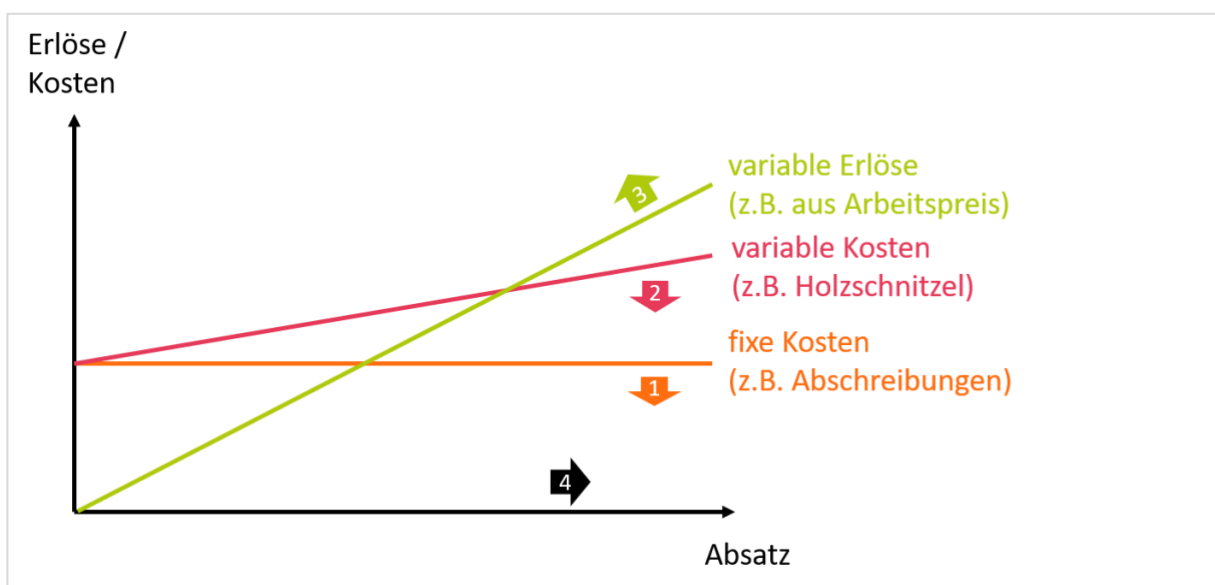


Abbildung 2: Hebel für die finanzielle Optimierung

¹ Preisüberwachung (2023): Empfehlung zuhanden Gemeinderat Stadt Bern: Senkung WACC Fernwärme von 4.80% auf 3.40%; Preisüberwachung (2024): Empfehlung zuhanden des Staatsrats von Genf: Senkung WACC Fernwärme von 4.95% auf 2.65% bei Finanzungsverhältnis von 15% Fremd- zu 85% Eigenkapital mit dem Verweis darauf, dass SIG ein Monopol in der Wärmeversorgung habe.

5. Fazit

Während beim Strom aufgrund der Regulierung und des etablierten Geschäfts Budget/IST-Vergleiche im Vordergrund stehen, sollte sich das Wärmecontrolling stärker an einem Projektcontrolling orientieren. Zentral sind dabei nicht nur die finanziellen Zahlen, sondern insbesondere auch der Fortschritt in Bau und Akquise sowie die Entwicklung der massgeblichen Erlös- und Kostentreiber. Nicht-finanzielle Kennzahlen verdienen deshalb mindestens gleich viel Aufmerksamkeit wie die finanziellen Kennzahlen. Wie im Projektcontrolling lohnt es sich zudem, die finanziellen Planzahlen jährlich über den gesamten Zeithorizont der Wirtschaftlichkeitsrechnung zu aktualisieren. So lassen sich mögliche finanzielle Schieflagen frühzeitig erkennen und gezielte Steuerungsmassnahmen einleiten.