

# Expertenkommentar

---

## **Die Energiepreisinflation ist zurück: Warum Energieversorger Preiserhöhungen jetzt aktiv managen müssen**

**Was bedeutet die Eskalation rund um Hormus und Katar für Energieversorger? Und warum sind unstrukturierte Preiserhöhungen der falsche Weg? Dr. Thomas Haller und Michael Kässer, Energie-Experten der globalen Strategieberatung Simon-Kucher, erklären, weshalb beschädigte Energiekomplexe und gesperrte Transportwege aus einem kurzfristigen Lieferproblem einen mehrjährigen Angebotsschock machen könnten - und wieso dies einen qualitativen Sprung im Risikoprofil der Energiemärkte bedeutet.**

**München, 26. März 2026** – Die Projektionen der EZB vom März 2026 zum Thema, wie sensibel die Inflation im Euroraum auf höhere Energiepreise reagiert, lassen keinen Zweifel: Energie kann nicht nur erneut zum zentralen Inflationstreiber werden – sie ist es bereits. Aber gerade wenn sich Großhandelspreise sprunghaft ändern, müssen Unternehmen vermeiden, reflexartig zu reagieren. Kosten möglichst schnell pauschal weiterzugeben ist hier oft ebenso falsch, wie zu langes Warten, um Kundenreaktionen zu vermeiden.

### **Beim falschen Timing wirkt Pricing plump, unfair und kommunikativ schwach**

Denn: Wer zu lange wartet, baut still und schnell Ergebnisrisiken auf. Beschaffung, Hedging, Working Capital, Forderungsausfallrisiken und Vertriebspreise laufen auseinander. Wenn dann doch reagiert wird, ist die notwendige Preiserhöhung häufig deutlich größer als bei einer früheren, sauber gestuften Anpassung. Wer direkt pauschal erhöht, um Margen zu erhöhen, schreckt seine Kundschaft ebenso ab. Immer wieder wird vergessen: In volatilen Energiemärkten ist Timing keine operative Frage, sondern Strategie! Trotzdem behandeln viele Energieversorger Preiserhöhungen noch immer primär als administrative Notwendigkeit.

### **In einer Inflationsphase ist Preis nie nur ein Tarifpunkt – Preis ist ein Vertrauensmoment!**

Wie aber sieht ein professionell gemanagter Ansatz aus? Er verbindet eine belastbare Sicht auf die reale Kostenexponierung mit segmentgenauer Preislogik und einer Kommunikationsarchitektur, die erklärt, warum Preise steigen, wen es wie betrifft und welche Alternativen Kunden haben. Eine transparente, nachvollziehbare und differenziert umgesetzte Anpassung wird besser verarbeitet als abrupte, pauschale Erhöhungen. Der Unterschied zeigt sich in Kündigungsquoten, Kontaktvolumen, Beschwerdeaufkommen und Zahlungsausfällen.

### **Unterschiede in Zahlungsbereitschaft, Elastizität und Wechselwahrscheinlichkeit mitdenken**

Ebenso wichtig: Ein einheitlicher Pass-through über alle Segmente ignoriert Unterschiede der Kundengruppen und verschenkt Wert. Es muss in dem Wissen gehandelt werden, dass Kunden sich erheblich in ihrer Zahlungsbereitschaft, Elastizität und Wechselwahrscheinlichkeit unterscheiden. Und dass funktionierende Energiemärkte auf aktive Kundenbeteiligung, Flexibilität und bessere Retail-Designs angewiesen sind.

### **Energiepreisschocks verlangen nicht nur Reaktion, sondern Resilienz**

Drittens können schlecht gemanagte Preisentscheidungen vom Einzelunternehmen auf den Gesamtmarkt durchschlagen. Das Extrembeispiel: Die britische Energiekrise 2021/22. Hier wurde vielen schmerzlich bewusst: Schwache Pricing-Governance in volatilen Märkten führt früher oder später zu erheblichen Kosten für die Zahlenden und damit zu einem strategischen, regulatorischen und reputativen Risiko. Auch die Ölkrise der 70er lehrte uns, dass Energiekrisen wirtschaftliche Erwartungen, Institutionen und politische Reaktionsmuster dauerhaft verändern und dass Energiepreisschocks nicht nur Reaktion, sondern Resilienz verlangen. Die europäische Energiekrise 2022 zeigte uns zudem, dass in extrem volatilen Phasen nicht diejenigen gewinnen, die einfach „hoch preisen“ oder möglichst lange „durchhalten“, sondern diejenigen, die Beschaffungsrisiken, Tarifarchitektur, Kundenkommunikation und Schutzmechanismen parallel steuern.

### **Vier Prioritäten: Was Energieversorger jetzt konkret tun sollten**

Erstens braucht es Transparenz über die tatsächliche Exponierung. Nicht nur auf Großhandelsebene, sondern auf Kunden- und Segmentebene: Welche Margen sind gefährdet? Wo ist die Churn-Sensitivität hoch? Wo steigt das Bad-Debt-Risiko? Welche Timing-Varianten führen zu welchen kommerziellen Ergebnissen?

Zweitens sollte Pricing differenziert statt pauschal erfolgen. Großkunden, SME-Segmente, flexible Tarife, regulierte Kundengruppen und vulnerable Haushalte sollten nicht mit derselben Logik bearbeitet werden. Wer alle gleich behandelt, behandelt wertseitig fast immer die falschen Kunden gleich.

Drittens muss Kommunikation integraler Bestandteil der Preismaßnahme sein. Kunden akzeptieren auch unangenehme Änderungen eher, wenn Begründung, Mechanik und Handlungsoptionen verständlich sind. Wer nur informiert, kommuniziert zu spät. Wer erklärt und Optionen anbietet, führt.

Viertens ist jetzt der Moment, Pricing-Fähigkeiten strukturell zu stärken: mit klaren Triggern, Preisleitplanken, Governance-Regeln für Ausnahmen, gezielten Retention-Maßnahmen und sauber definierten Härtefallpfaden. In volatilen Märkten ist Pricing-Reife keine Backoffice-Kompetenz. Sie ist Teil der strategischen Infrastruktur.

### **Die eigentliche Führungsfrage ist, ob Energieversorger als Verwalter oder Gestalter agieren**

Die Frage lautet daher nicht, ob Kosten steigen. In vielen Portfolios ist das bereits Realität, in anderen ist das Risiko längst in Terminmärkten und Inflationsannahmen eingepreist. Die eigentliche Frage ist, ob Energieversorger als Verwalter eines Tarifwerks oder als aktive Gestalter eines belastbaren Kunden- und Margen-Modells reagieren. Plumpe Preiserhöhungen können kurzfristig Umsatz sichern. Gemanagte Preiserhöhungen schützen Marge, reduzieren vermeidbaren Churn, stabilisieren Kundenvertrauen und erhöhen Widerstandsfähigkeit. In einer Marktlage, in der sich geopolitische Risiken binnen Tagen in einen mehrjährigen Angebots- und Inflationsschock übersetzen können, ist das kein semantischer Unterschied. Es ist ein strategischer.

### **Simon-Kucher Expertenmeinung:**

Energieversorger sollten jetzt früh handeln, aber nicht grob. Entschlossen, aber nicht uniform. Kommerziell konsequent, aber mit klarem Blick auf Kundenvertrauen, regulatorische Anschlussfähigkeit und langfristige Wertschöpfung. Die Unternehmen, die Pricing in dieser Phase aktiv managen, werden nicht nur den nächsten Schock besser abfedern. Sie werden mit einem resilienteren kommerziellen Modell daraus hervorgehen.

**Dr. Thomas Haller** ist Senior Partner und globaler Leiter der Chemicals, Energy und Base Materials Practice der Strategieberatung Simon-Kucher in Wien. Sein Fokus liegt auf der Entwicklung von Gesamtstrategien, Aufbau neuer Geschäftsmodelle, Target Operating Model-Entwicklung und Transformation, Marketing- und Vertriebsstrategien, Pricing sowie die Entwicklung und Positionierung neuer Produkte im Energie- und Industriesektor. Zu seinen Kunden zählen nationale und internationale Energieversorger und Industrieunternehmen.

**Michael Kässer** ist Partner in der Chemicals, Energy und Base Materials Practice bei Simon-Kucher in München. Spezialisiert auf Strategie, Preisgestaltung, Vertrieb und Marketing, kümmert er sich vor allem um die Entwicklung und Positionierung und Vermarktung neuer Produkte im Energie- und Industriesektor in Europa und Middle East. Mit seiner langjährigen Erfahrung war er u.a. an Programmen führender Energieversorger für Wachstumsstrategien, Entwicklung neuer Geschäftsfelder und der Etablierung digitaler Sales- & Servicestrategien beteiligt.

---

**Vertiefende Informationen in Form von Interviews sind auf Anfrage möglich.**

---

## Über Simon-Kucher

Simon-Kucher ist eine globale Unternehmensberatung mit mehr als 2.000 Mitarbeitenden in über 30 Ländern. Unser Fokus: „Unlocking Better Growth“. Wir helfen unseren Kunden, „besser“ zu wachsen, indem wir jeden Aspekt ihrer Unternehmensstrategie optimieren, von Produkten und Preisen bis hin zu Innovation, Digitalisierung, Marketing und Vertrieb. Mit rund 40 Jahren Erfahrung in Monetarisierung und Pricing gelten wir als weltweit führend in den Bereichen Preisberatung und Unternehmenswachstum. [simon-kucher.com](https://www.simon-kucher.com)

**Für Rückfragen und detaillierte Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:**

---

Linda Katharina Klein (Communications & Marketing Manager)  
Tel: +49 173 5381929  
E-Mail: [linda.klein@simon-kucher.com](mailto:linda.klein@simon-kucher.com)