

# WHITEPAPER

# **BESCHAFFUNG UND HANDEL IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT**

Rosalin Schustek  
&  
Jan Leonhardt

## Inhalt

1 Einleitung .....	3
1.1 Vorstellung beteiligter Unternehmen.....	3
1.2 Zielsetzung und Relevanz .....	4
1.3 Überblick über Inhalt und Aufbau .....	5
2 Marktüberblick: Beschaffung und Handel.....	6
2.1 Aktuelle Herausforderungen und Rahmenbedingungen .....	6
2.2 Beschaffungsstrategien im Wandel.....	7
3 Einblicke aus der Branche: Ergebnisse der Umfrage .....	9
3.1 Teilnehmerprofil und Methodik.....	9
3.2 Beschaffungsstrategien & -modelle .....	11
3.3 Risikobewertung .....	12
3.4 Externe Einflussfaktoren .....	13
3.5 Digitale Handelslandschaft.....	15
3.6 Geplante Änderungen und Trends .....	16
4 Fazit und Empfehlungen .....	18
4.1 Zentrale Erkenntnisse .....	18
4.2 Handlungsempfehlungen für Versorger und Händler .....	18
Abbildungsverzeichnis.....	21

# 1 Einleitung

## 1.1 Vorstellung beteiligter Unternehmen

### Vorstellung der Energieforen

Die Energieforen bieten ihren Partnern den notwendigen Freiraum, sich vom Tagesgeschäft zu lösen und gemeinsam strategische Fragestellungen in den Fokus zu rücken. Sie entwickeln wissenschaftlich fundiert einen Blick in die Zukunft und treiben praxistaugliche Konzepte und Lösungen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Energieversorgern. Die Kunden der Energieforen füllen sich ihr „Buch voller Ideen“ für die tägliche Arbeit und kommen gern wieder. Unsere Kunden nutzen Fachkongresse, User Groups und Workshops zum Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch.

Seit 15 Jahren arbeiten wir mit, in und für die Energiebranche - und das nah und auf Augenhöhe mit unseren Partnern, pragmatisch und lösungsorientiert, digital und vernetzt. Unser Anspruch und Ansporn ist es, der Zukunftsgestalter zu sein und dem beispiellosen Wandel in der Energiewirtschaft mit und für unsere Partner so zu begegnen, dass das Agieren, Entwickeln und Weiterentwickeln im Fokus bleiben.

Die Energieforen arbeiten eng mit Wissenschaft und Praxis zusammen und widmen sich in Forschungs- und Entwicklungsprojekten, Studien und Marktanalysen sowie in verschiedenen Veranstaltungsformaten, aktuellen Trends und Branchenentwicklungen.

### **Unsere Geschäftsfelder:**

#### Forschung

Wir übernehmen für Unternehmen der Energiebranche Trend- und Innovationsforschung, Studien und Umfragen sowie spezifische Marktanalysen. Wissenschaftlich, interdisziplinär und neutral schaffen wir die Grundlagen für Innovationen und neue Geschäftsfelder unserer Auftraggeber.

#### Entwicklung

Wir übersetzen wissenschaftliche Erkenntnisse in anwendungsorientierte Management- und Beratungslösungen. Als Impulsgeber für die Energiewirtschaft entwickeln die Energieforen Innovationskonzepte und Geschäftsmodelle weiter, etwa durch: Kundenbewertungsansätze und Churnmanagement, analytische Datenmodellierung oder analytische Software- Tools zur Kündigerprävention und Marketingsteuerung.

#### Netzwerk

Gedanken- und Erfahrungsaustausch mit Fachverantwortlichen auf Augenhöhe – unsere User Groups, Workshops, Fachkongresse und Symposien sind Plattformen zum Wissenstransfer und Networking. Die Energieforen vereinen ein Praxis- und Wissenschaftsnetzwerk aus Fach- und Führungskräften von Unternehmen der Energiewirtschaft und branchennahen Dienstleistungsanbietern sowie Professuren und Instituten.

### Vorstellung FORRS GmbH

Als Beratungsunternehmen, das strategische Transformationsprozesse – vor allem im Technologieumfeld - begleitet, sehen wir in der Energiebeschaffung der Zukunft weit mehr als eine operative Notwendigkeit. Die Energiebeschaffung entwickelt sich zum strategischen Hebel mit enormen Möglichkeiten. Im Fokus steht nicht ein Entweder-oder zwischen Risikoabsicherung und Nachhaltigkeit, zwischen Automatisierung und menschlicher Expertise. Die Zukunft liegt vielmehr im Sowohl-als-auch – in der intelligenten Verknüpfung von Marktverständnis, Technologie und Veränderungsbereitschaft, um die Zukunft aktiv mitzugestalten.

Die FORRS GmbH schafft seit über 10 Jahren Lösungen in der Energiewirtschaft in den Bereichen Handel-, Beschaffung und Vertrieb. FORRS bietet seinen Kunden Beratung mit hoher Fachexpertise in der nationalen und internationalen Energiewirtschaft, sowie maßgeschneiderte Softwarelösungen als Softwareprodukte oder Individualentwicklungen.

Neben der Beratungstätigkeit ist FORRS in der Lage auf Basis des Produktbaukastens GRYT jegliche Geschäftsprozessabbildung in den Bereichen energiewirtschaftlicher Handel-, Beschaffung oder Vertrieb effizient und in kurzer Zeit zu realisieren.

Der hohe Wiederverwendungsgrad der Prozesse und die flexible Anpassung im Detail machen FORRS GRYT zum idealen Werkzeugkasten für die Design-Werkstatt der Energieforen.

### Vorstellung Design-Werkstatt „Beschaffungssystem der Zukunft“

Die Energiebeschaffung befindet sich an einem Wendepunkt. Nachhaltig zunehmende Volatilität, neue regulatorische Anforderungen und der beschleunigte Wandel hin zur Dekarbonisierung stellen bewährte Beschaffungsstrategien grundlegend auf den Prüfstand. Zugleich eröffnen Digitalisierung, sektorübergreifende Kopplung und innovative Geschäftsmodelle völlig neue Wege, wie Energie künftig beschafft, gemanagt und bewertet werden kann.

Die Design-Werkstatt „Beschaffungssystem der Zukunft“ der Energieforen Leipzig bietet uns die Chance, mit Energieversorgern, Technologieanbietern und weiteren Marktakteuren gemeinsam die Weichen für die Energiebeschaffung von morgen zu stellen. Im Mittelpunkt stehen dabei zentrale Fragen: Wie verändert sich das Rollenverständnis in der Energiebeschaffung? Welche Anforderungen ergeben sich aus den jeweiligen Zielen der Dekarbonisierung und den zunehmend differenzierten Erwartungen von Kundinnen und Kunden? Und nicht zuletzt: Wie kann Technologie dazu beitragen, Entscheidungen robuster, flexibler und transparenter zu gestalten?

## 1.2 Zielsetzung und Relevanz

Die Energiebeschaffung steht im Zentrum der wirtschaftlichen Steuerung von Stadtwerken und Energieversorgern. Angesichts volatiler Märkte, neuer regulatorischer Anforderungen, wachsendem Bedarf an Flexibilität und starker Entwicklung von Dekarbonisierung und Elektrifizierung ist eine adäquate Beschaffungsstrategie heute wichtiger denn je, wenn nicht sogar überlebenswichtig. Die Beschaffungsstrategie entscheidet nicht nur über Kosteneffizienz, sondern zunehmend auch über Wettbewerbsfähigkeit, Versorgungssicherheit und Kundenzufriedenheit.

Vor diesem Hintergrund haben die **Energieforen Leipzig GmbH** und **FORRS GmbH** eine gemeinsame Befragung durchgeführt, um einen aktuellen und fundierten Marktüberblick zu gewinnen. Ziel war es, ein realistisches Bild davon zu erhalten, welche Modelle, Strategien, Systeme und Prozesse in der Praxis heute Anwendung finden – und wie die Branche über neue Herausforderungen denkt sowie reagiert.

Ein strukturierter Überblick über den Status quo ist von zentraler Bedeutung, da sich die Rahmenbedingungen für die Energiebeschaffung in rasantem Tempo verändern. Die Energiekrise, der Zuwachs erneuerbarer Energien, der Digitalisierungsschub, neue Marktmechanismen wie Intraday-Handel oder Redispatch 2.0 aber auch die Umsetzung des ETS II ab 2027 führen zu tiefgreifenden Veränderungen. In dieser Situation benötigen Unternehmen valide Vergleichswerte, Orientierungspunkte und Impulse für die eigene Weiterentwicklung.

Mit dieser Befragung leisten wir einen Beitrag zur Transparenz in einem sich wandelnden Markt – und möchten Entscheidungsträgern in der Energiewirtschaft eine fundierte Grundlage für die strategische und technologische Weiterentwicklung ihrer Beschaffung geben.

## 1.3 Überblick über Inhalt und Aufbau

Dieses Whitepaper gibt einen strukturierten Überblick über die aktuellen Entwicklungen, Strategien und Herausforderungen in der Energiebeschaffung. Es basiert auf einer bundesweiten Umfrage unter Versorgungsunternehmen und Stadtwerken, die von den Energieforen Leipzig und der FORRS GmbH durchgeführt wurde. Ziel ist es, zentrale Trends sichtbar zu machen, Handlungsspielräume aufzuzeigen und eine fundierte Grundlage für strategische Entscheidungen zu bieten.

Das Whitepaper ist thematisch in mehrere aufeinander aufbauenden Abschnitte gegliedert:

Zu Beginn wird die Rolle der Beschaffung in der Energiewirtschaft erläutert – mit einem Überblick über etablierte Strategien, klassische Handelsformen und aktuelle Rahmenbedingungen. Dabei wird auch die zunehmende Bedeutung von kurzfristigen Märkten wie Spot- und Intraday-Handel berücksichtigt.

Darauf folgt eine umfassende Analyse der Umfrageergebnisse. Die Auswertung deckt unter anderem ab, wie Unternehmen ihre Strommengen über Langfrist-, Mittelfrist- und Kurzfrighthandel sichern, welche Beschaffungsstrategien und Modelle dabei zum Einsatz kommen, welche Rolle erneuerbare Energien spielen und wie flexibel auf Preissignale reagiert werden kann.

Ein weiterer Abschnitt widmet sich den Risikopositionen – vom Marktpreis-, über Kredit- bis zum Liquiditätsrisiko – und zeigt, wie stark das Risikomanagement organisatorisch verankert ist. In einem separaten Teil werden die externen Einflussfaktoren analysiert, etwa geopolitische Unsicherheiten und technologische Entwicklungen wie Digitalisierung oder Smart Grids.

Ein zentrales Kapitel beleuchtet die digitale Handelslandschaft. Es zeigt, welche Tools, Systeme und Marktzugänge heute verwendet werden, wie automatisiert Beschaffungsprozesse bereits sind und wie hoch die Relevanz von Cloud, Datenmanagement oder integrierten Systemlandschaften eingeschätzt wird.

Abschließend beleuchtet das Whitepaper geplante Veränderungen und Investitionen in der Beschaffungspraxis – von 24/7-Betriebsmodellen bis hin zu konkreten Budgets für Systemwechsel.

Die einzelnen Kapitel bieten nicht nur Zahlen und Diagramme, sondern ordnen die Ergebnisse auch analytisch ein und geben Impulse für die Weiterentwicklung der eigenen Beschaffungsstrategie.

## 2 Marktüberblick: Beschaffung und Handel

### 2.1 Aktuelle Herausforderungen und Rahmenbedingungen

Die Energiebeschaffung in Deutschland befindet sich in einer dynamischen Phase grundlegenden Wandels. Während früher langfristige Planungssicherheit und feste Lieferbeziehungen im Vordergrund standen, prägen heute Unsicherheit, zunehmende Volatilität und eine stetig komplexere Marktlandschaft das Bild. Die Umfrageergebnisse sowie externe Marktdaten zeigen klar: Die Rahmenbedingungen ändern sich in einer rasanten Geschwindigkeit – und mit ihnen die Anforderungen an Versorger und deren strategische Ausrichtung.

Die Energiebeschaffung für Stadtwerke und Energieversorger in Deutschland steht vor einem strukturellen Wandel.

#### Die zentralen Herausforderungen:



##### **Marktvolatilität**

Extreme Preisausschläge – besonders seit der Energiekrise 2022 – erschweren Budgetplanung und Beschaffungsentscheidungen erheblich.



##### **Regulatorische Dynamik**

Vorgaben wie Redispatch 2.0, Netzentgeltsysteme, CO<sub>2</sub>-Bepreisung und Reportingpflichten erfordern regulatorisches Know-how.



##### **Dezentrale Erzeugung und volatile Einspeisung**

Die Energiewende bringt wachsende Anteile fluktuierender Einspeisung aus Wind- und PV-Anlagen.



Abbildung 1: Aktuelle Herausforderungen und Rahmenbedingungen

#### Zentrale Herausforderungen:

- **Marktvolatilität:** Die Energiepreise an Spot- und Terminmärkten schwanken stark. So lag der durchschnittliche EPEX Spotpreis im Jahr 2023 bei rund 95,20 €/MWh, fiel aber im Jahr 2024 auf 76,57 €/MWh – eine Entwicklung, die kurzfristige Strategien lukrativ machen kann, aber zugleich Risiken birgt.
- **Überangebot und Nachfrageeinbruch:** Wirtschaftliche Vorzeichen wie die Rezession, kombiniert mit dem Zubau erneuerbarer Erzeugungskapazitäten und vollen Gasspeichern, führen zu einem Rückgang der Nachfrage und gleichzeitiger Angebotsausweitung – insbesondere im Spotmarkt (vgl. Kilowatthandel AG). Im Rahmen des Green Deals und auch anderen Bewegungen hin zur Stromerzeugung aus erneuerbaren Energiequellen, (Wind, PV) ändert sich die Erzeugung von Menschen gesteuerten deterministischen Erzeugungsquellen hin zu stochastisch gesteuerten Erzeugungsquellen - insbesondere im 24/7 Modus. In der Konsequenz müssen Systeme derart digitalisiert werden, dass die 24/7 stochastische Erzeugung gemanaged werden können.

- **Regulatorische Anforderungen:** Entwicklungen wie Redispatch 2.0, Berichtspflichten zu Emissionen (Scope 3), CO<sub>2</sub>-Bepreisung sowie Netzentgeltsysteme wirken sich direkt auf Beschaffungsentscheidungen aus und erhöhen den administrativen Aufwand.
- **Digitalisierung und Technologieeinsatz:** Die Zeit der Excel-Tabellen ist vorbei – oder sollte es zumindest sein. Automatisierung, KI-gestützte Prognosen und integrierte Systemlandschaften gewinnen stark an Relevanz (vgl. SW Duisburg AG). Dennoch geben in der Umfrage nur 15 % der Unternehmen an, bereits KI-basierte Prognosetools einzusetzen.
- **Klimaschutz und Nachhaltigkeit:** 77 % der befragten Unternehmen geben an, dass klimaneutrale Angebote bereits heute relevant für ihre Kunden sind – 95 % halten diese künftig für notwendig. Damit steigt auch der Druck auf die Beschaffungsstrategien, grünere Stromprodukte zu integrieren, z. B. über PPAs.

Die Energiebeschaffung wird zur strategischen Stellschraube. Unternehmen müssen sich zwischen Flexibilität und Planungssicherheit positionieren – und dabei technologische, regulatorische und wirtschaftliche Faktoren in Echtzeit bewerten.

## 2.2 Beschaffungsstrategien im Wandel

Der klassische Festpreisvertrag als dominante Beschaffungsform gehört zunehmend der Vergangenheit an. Stattdessen diversifizieren Energieversorger ihre Strategien – insbesondere vor dem Hintergrund der hohen Marktvolatilität und der Notwendigkeit zur Risikosteuerung. Die aktuelle Praxis lässt sich entlang dreier Hauptmodelle und moderner Ausprägungen differenzieren:

### 1. Festpreisverträge (Vollversorgung)

Einfach, sicher, aber teuer – so lässt sich dieses Modell charakterisieren. Es bietet hohe Planungssicherheit, erfordert aber die Abgabe nahezu aller Flexibilität. In der Umfrage gaben viele Stadtwerke an, sich von dieser Strategie zunehmend zu lösen, da die Preisaufschläge deutlich gestiegen sind.

### 2. Strukturierte Beschaffung

Diese gilt mittlerweile als „Königsdisziplin“. Sie kombiniert Marktanalysen, Tranchenmodelle und Live-Marktzugänge zu einer flexiblen, jedoch aufwändigeren Strategie. Vorteile: Kostenkontrolle, Risikosteuerung, gezielte Einkaufszeitpunkte. Die Umfrage zeigt, dass rund 86 % der Unternehmen Tranchierungsmodelle nutzen – der dominierende Ansatz.

### 3. Portfolio-Management

Die fortgeschrittenste Form, die individuelle Produkte, Märkte und Risiken integriert. Hier ist die Flexibilität am höchsten, jedoch auch der Aufwand. Das Modell erfordert ausgeprägtes Know-how und Systemunterstützung. In der Praxis nutzen es bislang nur größere Versorger mit eigenen Handelsabteilungen.

### 4. Kurzfristige Strategien: Short vs. Long

Die Marktanalyse zeigt, dass kurzfristige („Short“) Strategien derzeit besonders attraktiv erscheinen – insbesondere bei fallenden Spotmarktpreisen. Die Differenz zum Terminmarkt lag 2024 bei rund 3 Cent zugunsten des Spotmarkts. Vorteile: Geringe Bindung, Flexibilität, Marktchancen. Risiken: Hohe Volatilität, Preisunsicherheiten. Die „Long“-Strategie hingegen bietet Planbarkeit, aber auch höhere Bindung und mögliche Wettbewerbsnachteile bei fallenden Preisen.

## 5. Power Purchase Agreements (PPAs)

Immer mehr Versorger integrieren langfristige Stromlieferverträge direkt mit Erzeugern. Diese individuellen Modelle bieten Nachhaltigkeitsvorteile, Preissicherheit und neue Geschäftsoptionen – insbesondere bei der Finanzierung neuer EE-Anlagen. Die Modelle unterscheiden sich stark hinsichtlich der Risikoverteilung zwischen Anbieter und Offtaker.

## 6. Weitere Optionen im Überblick

Eine strukturierte Übersicht über die gängigsten Strategien bietet die Abbildung „Big Picture Energiebeschaffung“. Sie verdeutlicht: Keine Strategie ist per se besser. Es gilt, individuell passende Kombinationen zu entwickeln, angepasst an Risikoneigung, Personalressourcen, Digitalisierungsgrad und Kundenstruktur.



Abbildung 2: Big Picture - Meilensteine

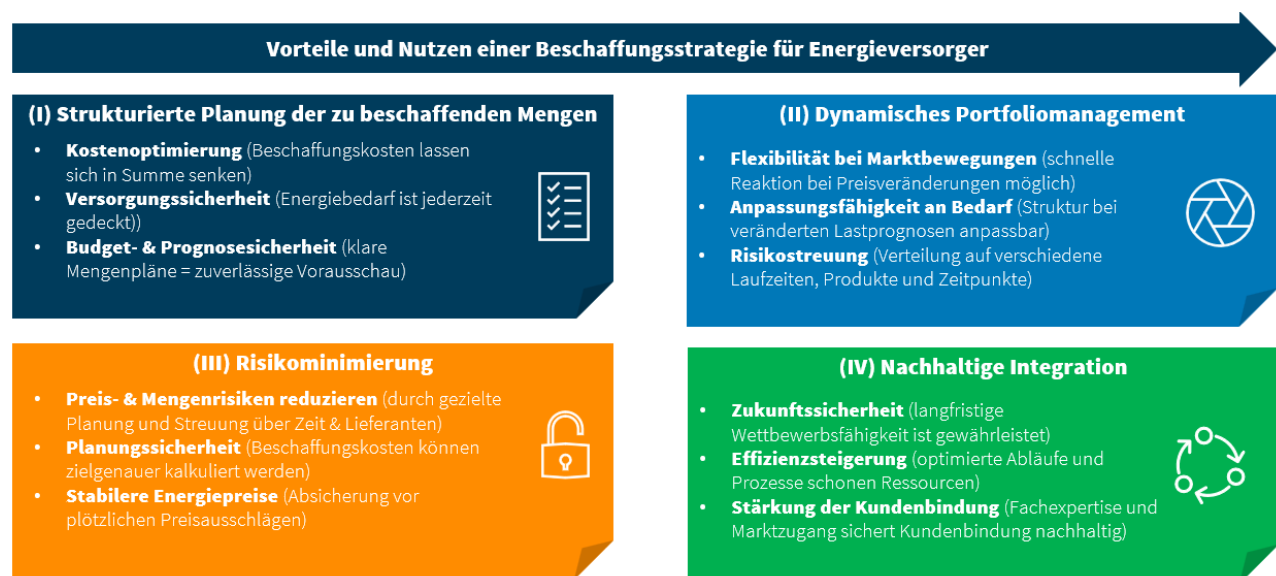


Abbildung 3: Big Picture – Vorteile & Nutzen

Die Energiebeschaffung entwickelt sich weg von Einheitsmodellen hin zu modularen, dynamischen Strategien. Wer heute rein auf Langfristmodelle setzt, verliert Chancen und riskiert Nachteile im Wettbewerb. Die Zukunft liegt im intelligenten Mix aus Flexibilität, Datenkompetenz, Marktnähe und Risikobewusstsein.

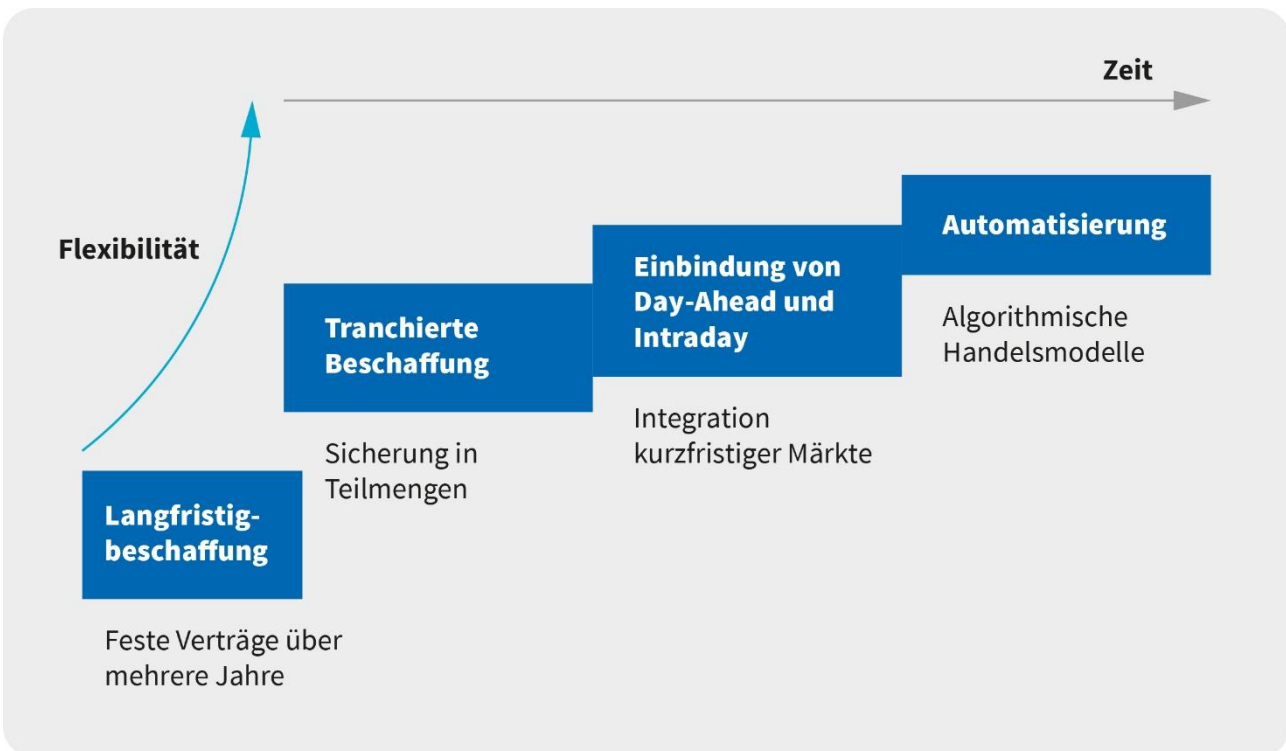


Abbildung 4: Entwicklung von Beschaffungsstrategien im Zeitverlauf

## 3 Einblicke aus der Branche: Ergebnisse der Umfrage

### 3.1 Teilnehmerprofil und Methodik

Die Grundlage dieses Whitepapers bildet eine breit angelegte Online-Umfrage, die im Frühjahr 2025 von der Energieforen Leipzig GmbH und der FORRS GmbH konzipiert und durchgeführt wurde. Ziel war es, ein aktuelles Bild der Beschaffungs- und Handelspraktiken in der Energiewirtschaft zu gewinnen – mit besonderem Fokus auf die strategische Weiterentwicklung, Systemlandschaften, Risikomanagement und Digitalisierung.

Die Befragung richtete sich vorrangig an **Stadtwerke und Energieversorgungsunternehmen** – und wurde dieser Zielsetzung entsprechend erreicht: **84 % der Teilnehmenden** ordneten sich dieser Gruppe zu. Energiehändler nahmen erwartungsgemäß nicht teil, etwa **16 %** machten Angaben in der Kategorie „Sonstiges“, darunter Netzbetreiber, Dienstleister oder kommunale Beteiligungen. Insgesamt flossen die **vollständigen Antworten von 40 Unternehmen** in die Analyse ein.

Die Struktur der teilnehmenden Unternehmen ist dabei breit gefächert. Etwa ein Drittel stammt aus **kleineren Stadtwerken** mit unter 50 Mitarbeitenden, unter 200.000 Kunden und weniger als 20 Mio. € Jahresumsatz. Weitere 33 % sind **mittelgroße Unternehmen** mit bis zu 250 Mitarbeitenden. Den größten Anteil (38 %) stellen **größere Energieversorger**, die mehr als 250 Mitarbeitende beschäftigen oder über 100.000 Kunden betreuen.

In die operativen Beschaffungs-, Handels- und Optimierungsprozesse sind im Durchschnitt **6 Personen pro Unternehmen** direkt eingebunden, der Median liegt bei 4. Damit zeigt sich, dass die Energieeinkaufsabteilungen in der Branche meist schlank organisiert sind – eine Tatsache, die die Relevanz von Automatisierung, Systemintegration und klaren Prozessen zusätzlich unterstreicht.

Ein weiteres Merkmal der Befragung war die Frage nach dem durchschnittlichen jährlichen Strombeschaffungsvolumen der teilnehmenden Unternehmen. Die Antworten zeigen eine breite Streuung: Die Angaben reichen von kleineren Mengen im zweistelligen GWh-Bereich bis hin zu mehreren Tausend GWh pro Jahr. Der Median liegt bei rund **1.000 GWh**, was die solide Marktbedeutung der teilnehmenden Versorger unterstreicht. Der Durchschnitt des gemeldeten Strombeschaffungsvolumens liegt bei rund **2.300 GWh pro Jahr** – deutlich über dem Median von 1.000 GWh – und zeigt damit die hohe Spannweite der teilnehmenden Unternehmen. Die Heterogenität der Antworten spiegelt die Vielfalt der Marktakteure wider – von kleineren Stadtwerken bis hin zu größeren Energieversorgern. Dadurch gewinnt das Gesamtbild an statistischer Belastbarkeit und Relevanz für die Branche.

Auch das Commodity-Portfolio der Teilnehmenden ist breit aufgestellt: **100 % der Unternehmen beschaffen Strom, 97,5 % auch Erdgas**, rund **68 % versorgen Kunden mit Fernwärme**. Rund ein Fünftel gab zusätzliche Sparten wie Wasserstoff, Biogas oder Dienstleistungen an.

Ein zukunftsorientiertes Bild zeichnet sich bei der Angebotsgestaltung ab: Bereits heute sehen **über 77 % der Unternehmen** klimaneutrale Produkte wie Ökostrom oder „100 % klimaneutral“-Tarife als relevant für ihre Kunden an – künftig planen **95 %**, solche Angebote am Endkundenmarkt zu platzieren.

Gleichzeitig zeigt sich, dass digitale Werkzeuge wie **KI-basierte Nachfrage- und Preisprognosen** noch wenig verbreitet sind: Nur **15 % der Befragten** nutzen solche Tools heute. Die Mehrheit agiert hier noch traditionell oder befindet sich in der Prüfung.

Auch das Thema **indirekte Emissionen (Scope 3)** ist im Beschaffungskontext angekommen: Der durchschnittliche Relevanzwert lag bei **19 von 30 Punkten** – ein Indikator dafür, dass viele Unternehmen bereits erste Ansätze für die Berücksichtigung vor- und nachgelagerter CO<sub>2</sub>-Emissionen entwickeln.

Die Methodik der Umfrage basierte auf einer standardisierten Online-Erhebung mit einem festen Fragenset. Die Teilnahme dauerte ca. 30 Minuten. Die Daten wurden anonym erhoben und anschließend inhaltlich strukturiert ausgewertet. Die Befragten hatten darüber hinaus die Möglichkeit, qualitative Rückmeldungen in Freitextfeldern zu geben, die – soweit relevant – in die Analyse eingeflossen sind.

Mit einer Grundgesamtheit von 40 vollständig ausgefüllten Fragebögen liefert die Stichprobe ein belastbares Bild der kommunalen Energiewirtschaft in Deutschland – mit realistischen Einblicken in Strukturen, Strategien und Prioritäten von Versorgern aller Größenordnungen.

### 3.2 Beschaffungsstrategien & -modelle

Die Energiebeschaffung im Stadtwerke- und EVU-Umfeld erfolgt zunehmend über eine breite Vielfalt an Märkten und Strategien. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen ein klares Bild: Die meisten Unternehmen kombinieren klassische Handelsansätze mit flexiblen, marktnahen Methoden. So setzen fast 95 % der Befragten auf den Terminhandel, während rund 70 % zusätzlich auf OTC-Geschäfte zurückgreifen. Spotauktionen am Day-Ahead-Markt nutzen über 62 % der Unternehmen. Diese Zahlen belegen, dass der langfristige und mittel- bis kurzfristige Handel heute nebeneinander bestehen und in den meisten Portfolios integriert sind.

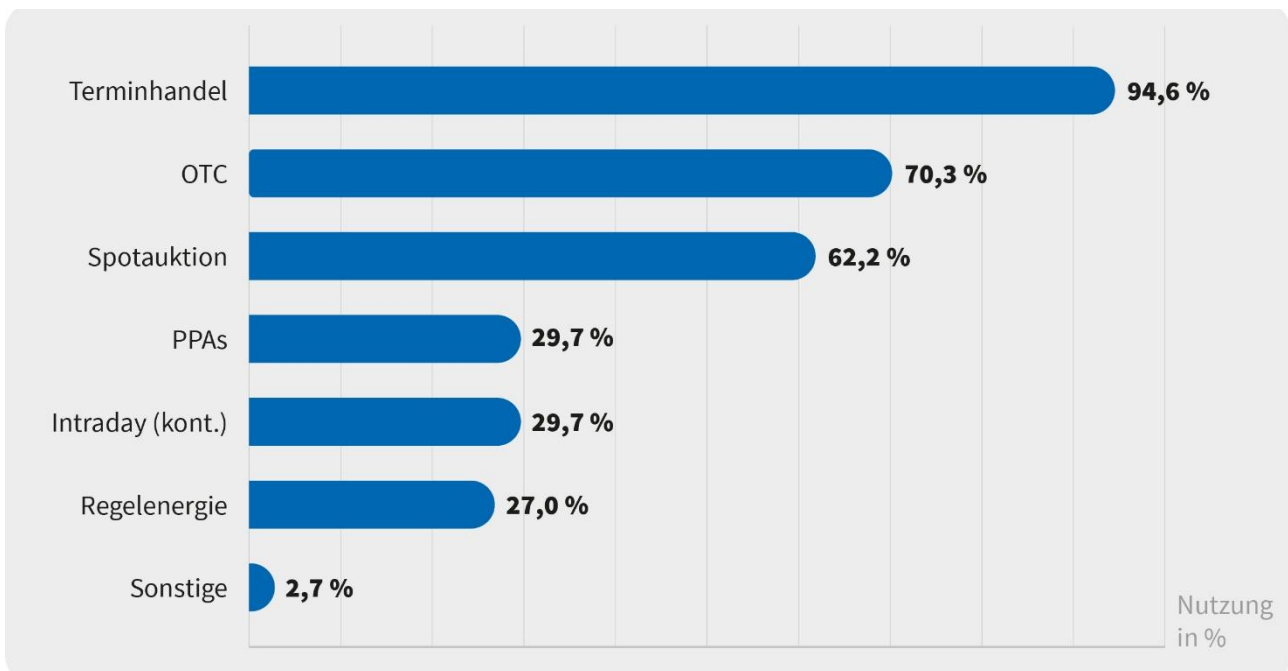


Abbildung 5: Eingesetzte Beschaffungsstrategien und Marktzugänge – Anteil der Befragten in Prozent

Weniger verbreitet ist hingegen der kontinuierliche Intraday-Handel – nur knapp 30 % der Befragten nutzen diesen kurzfristigen Markt aktiv. Ein ähnlich geringer Anteil entfällt auf den Zugang zu Regelenergiemärkten. Power Purchase Agreements (PPAs) als Mittel zur direkten Beschaffung von erneuerbarer Energie kommen aktuell ebenfalls bei rund 30 % der Befragten zum Einsatz – ein Zeichen dafür, dass das Thema zwar angekommen ist, aber noch nicht in der Breite umgesetzt wird.

Die eingesetzten Beschaffungsmodelle spiegeln diese Vielfalt wider. Mit über 86 % dominiert das Tranchenmodell weiterhin klar die Strukturierung des Strombezugs. Auch Fahrplanmodelle werden häufig angewendet (ca. 68 %), oft ergänzend. Weitere Modelle spielen nur eine untergeordnete Rolle, wie ein Anteil von 16 % bei sonstigen Angaben zeigt. Trotz der Öffnung zu kurz- und mittelfristigen Märkten bleibt damit das strukturierte, risikooptimierte Modell ein Grundpfeiler der Beschaffungsstrategie.

Ein genauer Blick auf die operative Umsetzung zeigt jedoch: Viele Unternehmen stoßen bei der kurzfristigen Reaktionsfähigkeit auf Grenzen. Nur knapp 19 % der Befragten können innerhalb einer Stunde auf Preisänderungen reagieren. Rund 49 % reagieren immerhin taggenau, während ein Drittel angibt, gar nicht flexibel auf Marktpreise reagieren zu können. Diese Werte machen deutlich, dass kurzfristige Optimierung bislang nur eingeschränkt möglich ist – sei es aus technischen, prozessualen oder personellen Gründen.

Auch bei der Frage nach dynamischen Preisanpassungen zeigt sich ein zurückhaltendes Bild: Nur 24 % der Unternehmen nutzen heute Echtzeitmarktdaten für automatische Preisanpassungen, während knapp zwei Drittel dies bewusst nicht tun. Der Rest sieht sich in einer Übergangsphase oder nutzt alternative Verfahren. Dies unterstreicht, dass datenbasierte, automatisierte Steuerung von Beschaffung und Preismodellen noch nicht zum Standard gehört – und in vielen Fällen ein Digitalisierungsschritt bevorsteht.

Ein weiteres Indiz dafür ist die Häufigkeit des Handels: Etwa 30 % der Befragten handeln einmal täglich, rund ein Viertel mehrfach täglich. Nur knapp 13 % betreiben einen kontinuierlichen Handel – ein Hinweis darauf, dass die meisten Marktteilnehmer noch nicht mit vollautomatisierten Prozessen arbeiten. Gleichzeitig bleibt der Marktzugang überwiegend indirekt: Über 73 % der Unternehmen bewirtschaften ihr Portfolio über einen Handelsdienstleister. Regionale Beschaffungsk Kooperationen (24 %) oder direkter Marktzugang (22 %) werden seltener genutzt.

Bei der Zusammenarbeit mit Plattformen zeigt sich ebenfalls eine gewisse Konzentration: Enmacc wird von über der Hälfte der Befragten eingesetzt, gefolgt von EEX (41 %) und Epex (32 %). Trayport kommt auf rund 16 %, während spezialisierte Tools wie eStar kaum verbreitet sind. Bemerkenswert: Fast 30 % geben „Sonstige“ an – was auf individuelle Lösungen oder spezialisierte Partner hinweist.

Ein zukunftsweisendes Thema bleibt schließlich die Rolle erneuerbarer Energien in der Beschaffungsstrategie. Nur 8 % der Unternehmen sehen sie als zentralen Bestandteil, während ein Drittel sie als wichtigen Teil der Strategie betrachtet. Weitere 27 % halten sie für künftig relevant. Gleichzeitig stufen ebenfalls rund 32 % erneuerbare Energien als weniger relevant ein – etwa im Sinne eines klassischen, auf konventionellen Produkten basierenden Portfolios. Damit wird deutlich: Die Integration erneuerbarer Energien in die Beschaffung ist zwar im Gange, verläuft aber heterogen und ist stark von Unternehmensgröße, Geschäftsmodell und Risikobereitschaft abhängig.

### 3.3 Risikobewertung

Risikomanagement ist für die große Mehrheit der befragten Unternehmen ein zentrales Thema in der Beschaffung: Über 82 % geben an, dass (finanzielle) Risiken eine wesentliche Rolle in ihrer Beschaffungsstrategie spielen. Damit wird deutlich, dass die aktive Steuerung von Preis- und Mengenunsicherheiten nicht nur ein theoretisches Konzept, sondern gelebte Praxis ist. Auffällig ist dabei, dass das Risikomanagement nicht einheitlich organisiert ist: Bei knapp 56 % der Unternehmen ist es **separat** von der strategischen Beschaffung strukturiert, während etwa 41 % es **direkt in die Beschaffungsprozesse eingebunden** haben. Diese Aufteilung lässt auf unterschiedliche Organisationsreife und möglicherweise auch Unternehmensgrößen schließen.

Eine detaillierte Bewertung der Risikotypen zeigt, welche Risikopositionen für Versorger derzeit im Fokus stehen. Das mit Abstand höchste Gewicht hat das **Marktpreisrisiko**, das von 41 % der Befragten als Risiko mit höchster Priorität eingestuft wird. Im Durchschnitt erreicht es einen Bewertungswert von 4,07 (auf einer Skala von 1 = hohe Priorität bis 5 = gering). Auch das **Mengenrisiko** (z. B. durch ungenaue Prognosen oder volatile Kundenverbräuche) wird als deutlich relevant eingestuft, mit einem Mittelwert von 3,67.

Weitere Risiken – etwa **operative Risiken** (z. B. durch System- oder Prozessfehler), **Profilmengenrisiken** (z. B. falsche Lastgänge) oder **Liquiditätsrisiken** – werden zwar wahrgenommen, spielen aber eine geringere Rolle. Besonders letzteres wird von über 29 % der Befragten mit der niedrigsten Prioritätsstufe bewertet. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Unternehmen entweder über ausreichende finanzielle Puffer verfügen oder dass Preisabsicherungsmechanismen greifen, die kurzfristige Liquiditätsrisiken reduzieren.

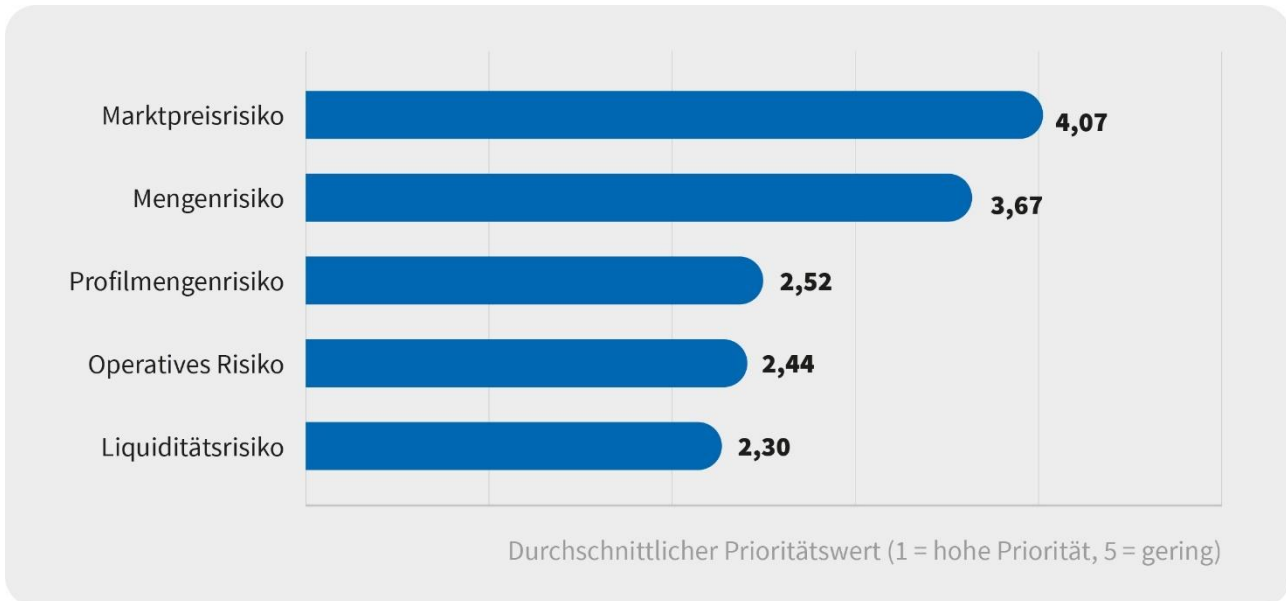


Abbildung 6: Priorisierung von Risikotypen in der Energiebeschaffung – Mittelwerte der Befragten

Insgesamt lässt sich aus den Daten ablesen, dass Risiken sehr differenziert wahrgenommen und unterschiedlich gewichtet werden. Während der Marktpreis im Zentrum der Aufmerksamkeit steht – was angesichts der extremen Volatilitäten der letzten Jahre nicht überrascht –, wird bei operativen oder prozessualen Risiken offenbar weniger strategische Aufmerksamkeit investiert. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass eine klare Mehrheit der Unternehmen bereits Strukturen geschaffen hat, um Risiken gezielt zu managen – sei es eingebunden in die Beschaffung oder als eigenständige Instanz.

Die Auswertung der offenen Antworten zeigt deutlich: Der Großteil der befragten Unternehmen begegnet Handels- und Beschaffungsrisiken mit klassischen Instrumenten wie **Hedging** und **Diversifikation**. Diese beiden Maßnahmen wurden am häufigsten genannt – teils ergänzt durch differenzierte Terminmarktstrategien, Stop-Loss-Limite, Beschaffungskorridore oder individuelle Spotmarktmodelle. Auch **Fallback-Lösungen** und Notfallkonzepte finden in einzelnen Fällen Anwendung. Der **Median liegt bei zwei Maßnahmen pro Unternehmen**, was auf einen gewissen Standardisierungsgrad im Risikomanagement schließen lässt. Auffällig ist jedoch die Bandbreite der Angaben: Während einige Unternehmen sehr strukturiert agieren, bleibt es bei anderen bei pauschalen Aussagen oder sogar ironischen Bemerkungen („Würfeln“). Insgesamt unterstreicht die Analyse die Relevanz eines klaren, mehrdimensionalen Risikokonzepts – das über Hedging hinausgeht und z. B. auch **Kredit- und Liquiditätsrisiken systematisch adressiert**.

### 3.4 Externe Einflussfaktoren

Externe Rahmenbedingungen spielen für die Energieversorger eine zunehmend bedeutende Rolle bei der Gestaltung ihrer Beschaffungsstrategien. Eine klare Mehrheit der befragten Unternehmen – im Durchschnitt mit einem Wert von 67 auf einer Skala bis 100 – gibt an, dass geopolitische Ereignisse, wirtschaftliche Unsicherheiten und internationale

Krisen **erheblichen Einfluss auf die eigene Beschaffungspolitik** haben. Dieser Befund überrascht kaum, denn spätestens seit den Verwerfungen auf den Energiemärkten 2022 sind externe Schocks zu einem festen Bestandteil der Risikoabwägung geworden.

Auch technologische Entwicklungen werden als entscheidender Faktor für die Weiterentwicklung von Beschaffungsstrategien gesehen. Den höchsten Stellenwert räumen die Befragten dabei der **Digitalisierung** ein – **knapp 76 %** der Teilnehmer sehen in ihr das größte Potenzial zur Verbesserung ihrer strategischen Prozesse. Dabei geht es vor allem um Automatisierung, Datenintegration und systemgestützte Entscheidungsprozesse.

Fast ebenso relevant ist für die Befragten das Thema **Flexibilitäten**: 64 % sehen hier zentrale Hebel, um auf volatile Märkte besser reagieren zu können. Dazu zählen der gezielte Einsatz von Speichern, flexiblen Verbrauchern, Lastverschiebung oder die Integration von Demand-Response-Mechanismen. Auch **erneuerbare Energien** stufen rund ein Drittel der Befragten als strategisch relevant ein – ein Zeichen dafür, dass die Herkunft und Struktur der Energie in der Beschaffung zunehmend mitgedacht werden.

Weniger Einfluss wird den **Smart Grids** zugesprochen, die nur von rund 15 % der Befragten als relevante Entwicklung für die Beschaffung eingestuft werden. Dies könnte darauf hinweisen, dass Netzinfrastruktur aktuell eher als Thema und Aufgabe der Verteilnetzbetreiber verstanden wird – nicht aber als direkte Stellschraube für die Beschaffungsstrategie.

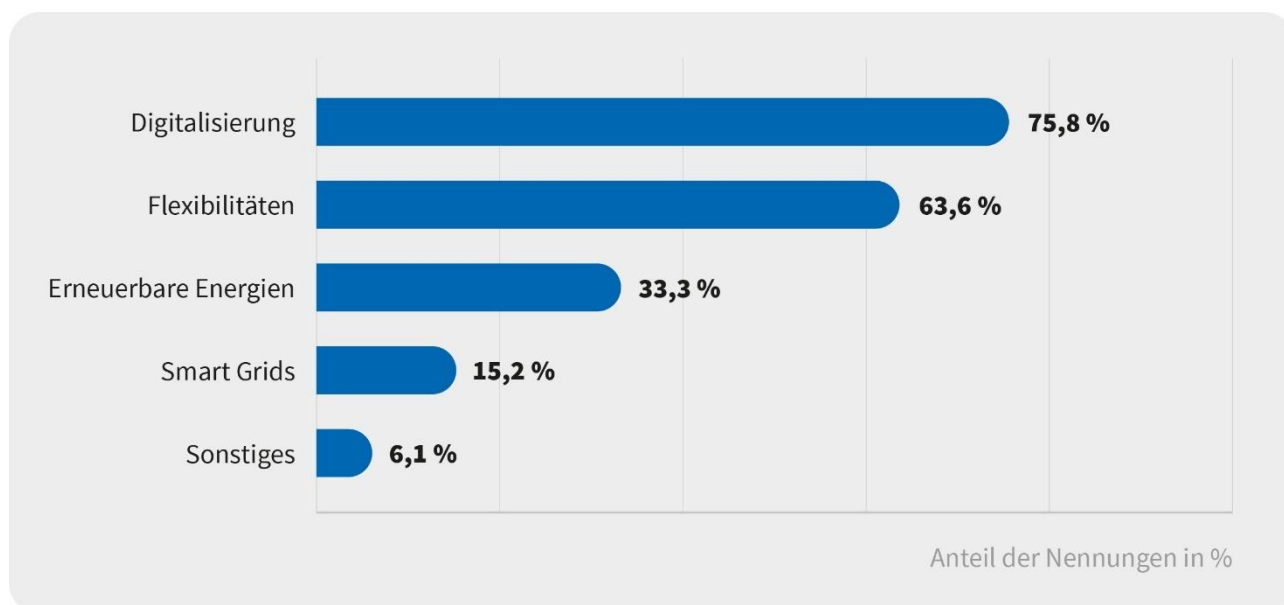


Abbildung 7: Technologische Entwicklungen mit Einfluss auf die Beschaffungsstrategien – Anteil der Nennungen in Prozent

In Summe wird deutlich: Während politische und wirtschaftliche Entwicklungen oft als exogene Unsicherheitsfaktoren wahrgenommen werden, sehen viele Unternehmen in der Digitalisierung und Flexibilisierung ihrer Prozesse einen aktiven Hebel, um der gestiegenen Komplexität des Beschaffungsmarktes wirksam zu begegnen.

Des Weiteren zeigt die Befragung deutlich, dass regulatorische Rahmenbedingungen einen spürbaren Einfluss auf die Beschaffungsstrategien vieler Versorger haben – wenn auch in sehr unterschiedlicher Ausprägung. Besonders häufig genannt wurden konkrete Vorgaben wie das EEG, das Messstellenbetriebsgesetz (MsBG), CO<sub>2</sub>-Bepreisung (BEHG), REMIT, GVV, EU-ETS sowie Anforderungen durch dynamische Tarife und Zertifizierungsstandards. Mehrere

Unternehmen verweisen zudem auf die zunehmende Unsicherheit durch kurzfristige gesetzliche Änderungen oder den Einfluss der Wärmewende auf die Portfoliozusammensetzung. Während einige Befragte den Einfluss als „erheblich“ oder „sehr stark“ einschätzen, geben andere an, dass ihre Strategien bereits weitgehend hedgingkonform und somit weniger stark betroffen seien. Die Bandbreite der Antworten unterstreicht die Komplexität und Dynamik regulatorischer Anforderungen – ein Aspekt, der bei strategischer Planung und Systemgestaltung dringend mitgedacht werden muss.

### 3.5 Digitale Handelslandschaft

Die Digitalisierung hat in der Energiebeschaffung längst Einzug gehalten – allerdings in sehr unterschiedlichem Reifegrad. Die Mehrheit der befragten Unternehmen setzt heute bereits auf spezialisierte Systeme, um Beschaffungsprozesse effizienter und transparenter zu gestalten. Besonders verbreitet ist die Nutzung von **EDM-Systemen (Energy Data Management)**, die von rund **72 %** der Befragten eingesetzt werden. Auch **Marktdaten- und Zeitreihenmanagementsysteme** (66 %) sowie klassische **ETRM- bzw. Portfoliomanagementlösungen** (59 %) kommen breitflächig zum Einsatz.

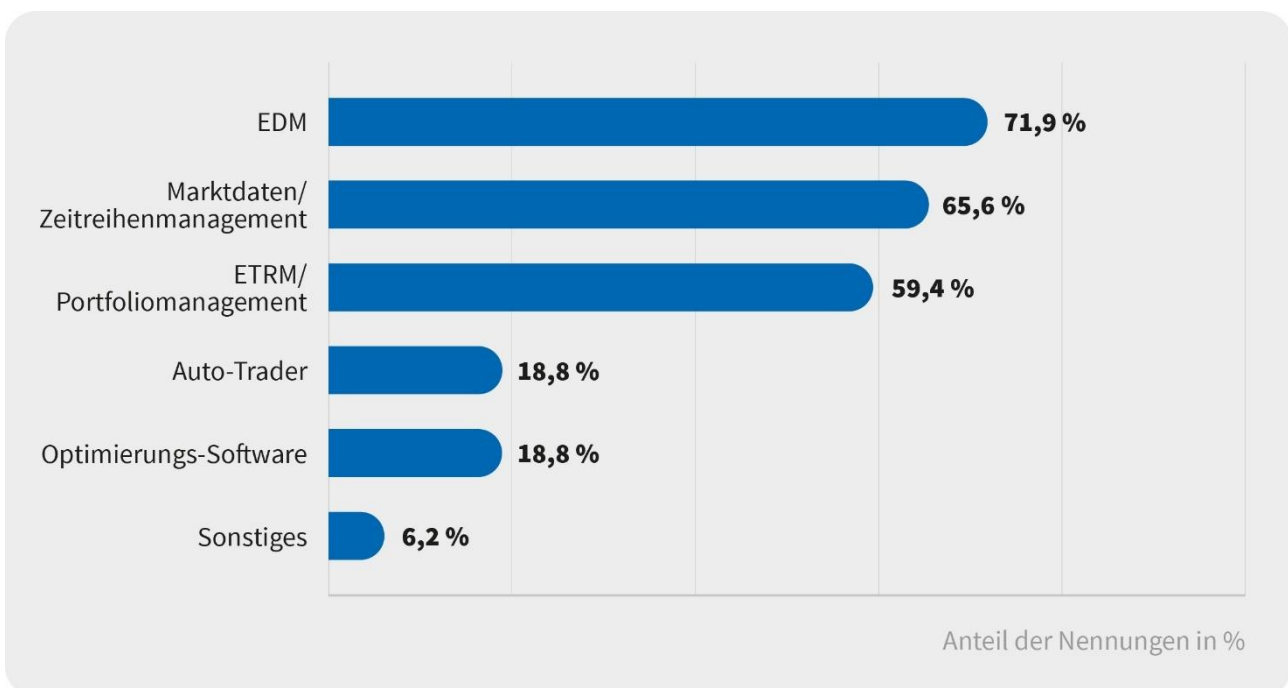


Abbildung 8: Eingesetzte Systeme im Beschaffungsprozess für Strom und Gas – Anteil der Befragten in Prozent

Dagegen spielen **Auto-Trader** und **Optimierungssoftware** bislang eine eher untergeordnete Rolle: Lediglich 19 % der Unternehmen setzen solche Lösungen aktuell ein. Der relativ geringe Automatisierungsgrad wird auch durch weitere Ergebnisse bestätigt: Nur 34 % der Befragten geben an, dass ihre Beschaffung im Kurzfristhandel auf „15-Minuten scharf“ automatisiert ist – also in sehr kurzen Reaktionsintervallen operiert. Fast ebenso viele (31 %) verfügen über **keine Automatisierung**, und 28 % beschaffen auf „Stundenbasis“. Das zeigt, dass viele Prozesse noch manuell oder halbautomatisiert laufen.

Beim Marktzugang dominieren **Dienstleister**: Über 81 % der Unternehmen wickeln ihre Beschaffung über externe Partner ab. Nur ein Viertel hat einen **direkten Marktzugang zur EPEX**, während **Nordpool-Zugänge** überhaupt nicht

genannt wurden. Joint Ventures oder alternative Konstruktionen sind selten und liegen deutlich unter 10 %. Auch bei der **Direktvermarktung** gibt es ein gespaltenes Bild: Knapp 44 % der Befragten bieten diesen Service an, während 53 % ihn nicht adressieren – ein Hinweis auf unterschiedliche Kundenstrukturen und Geschäftsmodelle.

Die Relevanz digitaler Datenverarbeitung wird hingegen mehrheitlich anerkannt: Ein **zentralisiertes Markt- und Zeitreihendatenmanagement** wird mit einem Relevanzwert von **69 von 100 Punkten** bewertet – eines der höchsten Ergebnisse in der Befragung. Auch der Wunsch nach einem **voll integrierten Beschaffungsprozess** ist mit **65 Punkten** stark ausgeprägt. Noch nicht ganz so ausgeprägt ist die Zukunftsfähigkeit der vorhandenen Portfoliomanagementsysteme, die im Mittel mit **50 Punkten** bewertet wurde – was durch die Tatsache untermauert wird, dass immerhin **28 % der Befragten den Systemtausch in den nächsten drei Jahren planen**.

Auch **Cloud-Technologien** sind in den Köpfen der Marktteilnehmer angekommen: Ihre Relevanz für die künftige Handelslandschaft wird mit einem Mittelwert von **55 Punkten** eingeschätzt – ein deutliches Signal für Veränderung, auch wenn der tatsächliche Einsatz heute vielfach noch bevorsteht. Ebenso verhält es sich mit **datengetriebenen Analyse- und Optimierungsverfahren**: Mit **54 von 100 Punkten** zeigt sich hier ein solides, aber noch ausbaufähiges Fundament für eine stärker algorithmisch geprägte Beschaffungsstrategie.

Insgesamt wird deutlich: Die digitale Handelslandschaft ist im Umbruch. Während zentrale Plattformen und Systemlösungen bereits stark genutzt werden, ist der Automatisierungsgrad in vielen Fällen noch gering. Die Mehrheit der Marktteilnehmer steht damit am Übergang von strukturierten zu digital integrierten Beschaffungsprozessen – mit großem Potenzial, aber auch erheblichem Handlungsbedarf.

### 3.6 Geplante Änderungen und Trends

Die Umfrage zeigt deutlich: Die Energiebeschaffung in Stadtwerken und EVUs steht vor einem strukturellen Wandel – doch dieser erfolgt in vielen Häusern noch in kleinen Schritten. Genau die Hälfte der befragten Unternehmen plant derzeit eine **Anpassung ihrer Beschaffungsstrukturen**, sei es in Bezug auf Strategie, Technologie oder Handelspartner. Knapp 38 % geben an, vorerst keine Veränderungen anzustreben, während 12,5 % alternative Modelle in Prüfung haben.

Etwas weiter ist der Anteil derjenigen, die bereits aktiv geworden sind: **53 %** haben nach eigenen Angaben bereits **Projekte zur Veränderung ihrer Beschaffungslandschaft** gestartet. Die andere Hälfte ist entweder noch in der Planungsphase oder wartet ab. Auffällig ist dabei jedoch, dass nur **25 %** der Unternehmen bisher **konkrete Budgets für Beschaffungsveränderungen eingeplant** haben – ein Indiz dafür, dass viele Ideen zwar diskutiert, aber noch nicht finanziell hinterlegt sind.

Etwas entschlossener wird bei der **Systemlandschaft** agiert: **59 % der Befragten** planen in den nächsten drei Jahren Investitionen in neue Systeme. Die geplanten Volumina sind dabei eher moderat: **63 % der Unternehmen**, die investieren wollen, geben an, mit **unter einer Million Euro Budget** zu rechnen. Nur ein kleiner Teil (jeweils 10–16 %) plant höhere Beträge – über 5 Mio. Euro sind die Ausnahme.

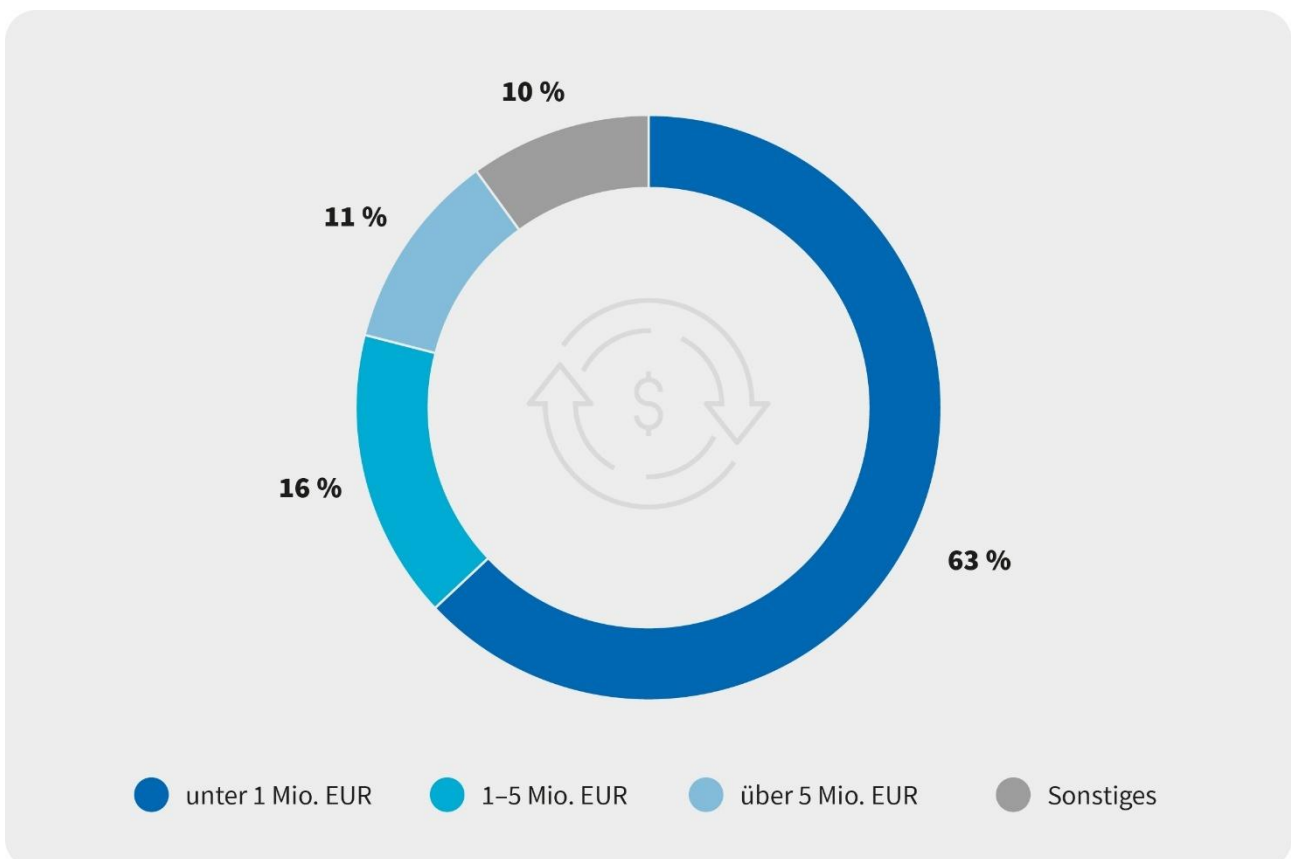


Abbildung 9: Geplante Investitionen in die Systemlandschaft – Anteil der Nennungen nach Budgetkategorie

Ein weiteres Thema mit mittelfristiger Relevanz ist die **Einführung eines 24/7-Beschaffungsbetriebs**. Rund **34 % der Befragten planen** eine solche Ausweitung der Handelszeiten – insbesondere zur Reaktion auf Intraday-Signale und kurzfristige Marktbewegungen. Zwei Drittel schließen das Thema derzeit aus. Bei den Unternehmen, die einen 24/7-Betrieb planen, ist das Meinungsbild hinsichtlich der Umsetzung geteilt: Die Hälfte setzt auf interne Umsetzung (Inhouse), die andere Hälfte möchte externe Dienstleister einbinden oder alternative Modelle verfolgen.

Insgesamt zeigt sich: Die Branche befindet sich in einer aktiven, aber noch nicht flächendeckend entschlossenen Phase der Umgestaltung. Während ein Großteil der Unternehmen Projektinitiativen gestartet hat und technische Investitionen plant, bleibt ein verbindliches Budget bei vielen Akteuren noch aus. Die Bereitschaft zur Veränderung ist da – doch sie trifft auf unterschiedliche Ausgangsbedingungen, Systemstände und Ressourcenlagen.

## 4 Fazit und Empfehlungen

### 4.1 Zentrale Erkenntnisse

Die Ergebnisse der Befragung zeigen ein facettenreiches Bild der aktuellen Beschaffungspraxis in der Energiewirtschaft – geprägt von einer großen Spannweite an Reifegraden, Systemwelten und strategischen Zielbildern. Dennoch lassen sich übergreifende Erkenntnisse ableiten:

#### **1. Die strategische Bedeutung der Beschaffung nimmt deutlich zu.**

In einem volatilen Marktumfeld wird der Energieeinkauf zunehmend als Hebel zur Risikosteuerung, Effizienzsteigerung und Positionierung verstanden – weit über die operative Energiebereitstellung hinaus. Die wachsende Bedeutung von Flexibilitäten, Echtzeitdaten und Automatisierung zeigt: Beschaffung wird zur Managementaufgabe.

#### **2. Es dominiert ein hybrides Modell aus bewährten Strukturen und neuen Impulsen.**

Tranchierte Beschaffung bleibt das Rückgrat, doch kurzfristige Märkte, Spot- und Intraday-Zugänge sowie algorithmische Verfahren gewinnen an Bedeutung. Viele Unternehmen setzen auf eine Kombination aus langfristiger Planung und kurzfristiger Optimierung – die Balance aus Stabilität und Reaktionsfähigkeit wird zum zentralen Erfolgsfaktor.

#### **3. Digitalisierung ist Schlüssel – aber kein Selbstläufer.**

Zwar nutzen viele Unternehmen bereits EDM- und Portfoliomanagementsysteme, doch der Automatisierungsgrad ist noch ausbaufähig. Nur ein Drittel der Befragten operiert im Kurzfristhandel mit kurzen Reaktionszeiten. KI-gestützte Prognosen und automatisierte Preisanpassungen sind bislang eher Ausnahme als Regel. Hier liegt großes Entwicklungspotenzial.

#### **4. Risiken sind erkannt – aber nicht überall gleich adressiert.**

Marktpreisrisiken stehen im Fokus. Strukturen zum Risikomanagement sind vorhanden, aber teils noch entkoppelt von der Beschaffung. Liquiditäts- und operative Risiken werden seltener priorisiert. Das zeigt: Eine integrierte Steuerung von Risiko, Einkauf und Strategie ist vielerorts noch im Aufbau.

#### **5. Der Veränderungsdruck ist da – aber Umsetzung und Budgets hinken teils hinterher.**

Zahlreiche Unternehmen planen Investitionen, Strategieveränderungen oder Systemwechsel – doch nur ein Viertel hat bereits konkrete Budgets eingeplant. Zwischen Erkenntnis und Umsetzung liegt häufig noch eine Lücke, bedingt durch Ressourcen, Entscheidungszyklen oder fehlende Strukturen.

#### **6. Externe Faktoren und Technologien treiben Wandel.**

Geopolitische Unsicherheiten und Marktverwerfungen verstärken die Dynamik. Gleichzeitig eröffnen technologische Entwicklungen neue Handlungsspielräume. Digitalisierung und Flexibilitäten werden dabei als zentrale Stellhebel für zukunftsfähige Beschaffungsstrategien identifiziert.

### 4.2 Handlungsempfehlungen für Versorger und Händler

Die Erkenntnisse der Studie liefern konkrete Ansatzpunkte, wie Unternehmen der Energiewirtschaft ihre Beschaffungsstrategie gezielt weiterentwickeln können. Für Versorger und Händler ergeben sich insbesondere folgende Empfehlungen:

### **1. Strategische Rolle der Beschaffung neu definieren**

Die Energiebeschaffung sollte nicht mehr primär als operative Aufgabe verstanden werden. Sie ist ein strategisches Steuerungsinstrument mit hoher Wirkung auf Marge, Versorgungssicherheit und Kundenbindung. Die Einbindung in zentrale Entscheidungsprozesse ist daher unerlässlich.

### **2. Beschaffungsmodelle flexibilisieren**

Eine zukunftsfähige Strategie kombiniert langfristige Sicherung mit kurzfristiger Marktnähe. Versorger sollten ihre bestehende Struktur – z. B. Tranchierung – gezielt durch Spot- und Intraday-Komponenten ergänzen und damit auf volatile Rahmenbedingungen reagieren können.

### **3. Systemlandschaft weiterentwickeln und automatisieren**

Viele Unternehmen verfügen bereits über solide EDM- und ETRM-Systeme – doch deren Integration und Automatisierung ist häufig lückenhaft. Investitionen in Echtzeitfähigkeiten, Schnittstellen und automatische Prozesse ermöglichen schnellere Entscheidungen und reduzieren operative Risiken.

### **4. Risiken ganzheitlich managen**

Neben dem dominierenden Marktpreisrisiko sollten auch Mengenschwankungen, operative Fehlerquellen und Liquiditätsanforderungen in die strategische Bewertung aufgenommen werden. Eine engere Verzahnung von Risikomanagement und Beschaffungsabteilung erhöht die Reaktionsfähigkeit und Resilienz. Ganzheitlich – ja, aber auch präziser: Es braucht mehr spezifisches Know-how, um Marktpreisrisiken, Kreditrisiken und Liquiditätsrisiken systematisch und professionell zu managen.

### **5. Digitalisierung aktiv gestalten, nicht nur beobachten**

KI, Datenanalytik und Cloud-Lösungen bieten enormes Potenzial – bleiben aber oft im Konzeptstadium. Unternehmen sollten gezielt Anwendungsfälle identifizieren (z. B. Prognose, Preisbewertung, Portfoliooptimierung) und technologische Pilotprojekte in der Praxis erproben.

### **6. Ressourcen und Budgets strategisch planen**

Veränderung kostet Zeit, Personal und Geld. Wer mittelfristig neue Beschaffungsmodelle oder 24/7-Handel etablieren will, braucht realistische Projektpläne, Kompetenzaufbau und Investitionsbudgets. Die Studie zeigt: An Ideen mangelt es nicht – wohl aber an konsequenter Umsetzung. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird diese Herausforderung zusätzlich verschärft: Der Fachkräftemangel trifft insbesondere hochspezialisierte Bereiche wie Beschaffung und Handel. Umso wichtiger ist es, heute gezielt in Wissen, Systeme und effiziente Prozesse zu investieren, um langfristig handlungsfähig zu bleiben.

### **7. Austausch und Kooperation stärken**

Der Markt ist in Bewegung. Der Erfahrungsaustausch zwischen Versorgern, Technologieanbietern und Handelspartnern bietet wertvolle Einblicke und Impulse. Kooperationen – z. B. bei Systembeschaffung, Handel oder Flexibilitätssnutzung – können Skaleneffekte heben und Innovationskraft bündeln.

Die Energiebeschaffung steht an einem Wendepunkt – geprägt von Unsicherheit, regulatorischer Dynamik und einem immer volatileren Marktumfeld. Gleichzeitig eröffnen technologische Innovationen, neue Marktmodelle und ein zunehmendes Nachhaltigkeitsbewusstsein weitreichende strategische Chancen. Die vorliegende Analyse zeigt: Viele Energieversorger und Stadtwerke befinden sich bereits im Transformationsprozess – sei es durch die Diversifizierung ihrer Beschaffungsstrategien, die Integration digitaler Werkzeuge oder erste Schritte in Richtung automatisierter Prozesse.

Die Energieforen Leipzig GmbH und die FORRS GmbH möchten mit dieser Erhebung nicht nur einen Beitrag zur Markttransparenz leisten, sondern auch praxisnahe Impulse für die Weiterentwicklung der eigenen

Beschaffungslandschaften geben. Unser gemeinsames Ziel: Die Energiebeschaffung von morgen aktiv mitzugestalten – robuster, flexibler und zukunftsfähiger.

Nur wer sich kontinuierlich hinterfragt, Vergleichswerte kennt und bereit ist, neue Wege zu gehen, wird die Energiewende nicht nur begleiten, sondern mitprägen.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aktuelle Herausforderungen und Rahmenbedingungen .....	6
Abbildung 2: Big Picture - Meilensteine .....	8
Abbildung 3: Big Picture – Vorteile & Nutzen .....	8
Abbildung 4: Entwicklung von Beschaffungsstrategien im Zeitverlauf .....	9
Abbildung 5: Eingesetzte Beschaffungsstrategien und Marktzugänge – Anteil der Befragten in Prozent .....	11
Abbildung 6: Priorisierung von Risikotypen in der Energiebeschaffung – Mittelwerte der Befragten .....	13
Abbildung 7: Technologische Entwicklungen mit Einfluss auf die Beschaffungsstrategien – Anteil der Nennungen in Prozent .....	14
Abbildung 8: Eingesetzte Systeme im Beschaffungsprozess für Strom und Gas – Anteil der Befragten in Prozent ....	15
Abbildung 9: Geplante Investitionen in die Systemlandschaft – Anteil der Nennungen nach Budgetkategorie .....	17