

VERTRIEBSBENCHMARK

Kosten im Commodity-Vertrieb Strom und Gas für Endkunden

- Analyse Ihrer Kosten
- Vergleich anhand von Prozessbeschreibungen und Strukturparametern
 - Individualisierte Auswertungen
- Kartellrechtliche Begleitung

Anlass für den Benchmark

Die Preissensibilität im Commodity-Geschäft ist ungebrochen hoch. Nicht nur der Angriffskrieg in der Ukraine hat die Kostenorientierung der Verbraucher:innen in Bezug auf Strom und Gas nachhaltig verstärkt. Es scheint im Prozess der Energiewende insgesamt stärker zu einem **Kostenbewusstsein auf Verbraucherseite** zu kommen: Akzeptanz nur bei akzeptablen Kosten.

Gleichzeitig haben die Endkunden **hohe Ansprüche an Digitalität, Produktzugang und Komfort**. Die Präsenz von sozialen Medien und künstlicher Intelligenz hat die Anforderungen an digitale Prozesse auch im Endkundengeschäft nach oben schnellen lassen.

Ein **funktionierender prozessualer Backbone** ist für Versorger Grundbedingung im Commodity-Geschäft geworden. Nur mit **digitalen und standardisierten Produkten** sowie **schlanken, vollautomatischen Prozessen** kann es gelingen, in diesem Geschäft überhaupt noch rentabel zu handeln. Für Versorger ist es essenziell, diesen Prozess **wirtschaftlich zu beherrschen**, um im Geschäft bei abnehmenden Mengen immer noch Preisvorteile und Prozessqualität für ihre Kunden zu generieren.

Wir analysieren Ihre Kosten im Vertrieb und vergleichen sie mit dem Benchmark. So setzen wir Impulse, um den Wettbewerb zu fördern.

Die Idee des Benchmarks

Wir führen einen Benchmark durch, um Parameter und Hintergründe wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen im Vertrieb zu analysieren und zu verstehen sowie Optimierungspotentiale zu identifizieren.

Mit dem Benchmark wollen wir

- aufzeigen, welche **Unterschiede** es bei der Höhe der Kosten im Commodity-Vertrieb gibt,
- die Kostenstrukturen hinsichtlich ihrer Ursachen analysieren und anhand von Strukturmerkmalen und Plausibilisierungswerten die **Differenzen** erklären,
- hierauf aufbauend **Handlungsfelder** für die Teilnehmer identifizieren, um sie zu befähigen, künftig noch kosteneffizienter und somit preisgünstiger für den Endkunden zu werden.

Ziel des Benchmarks

Wir vergleichen die Kosten für die B2C-Belieferung von SLP-Kunden mit Strom und Gas entlang vorab definierter Strukturen und Prozesse. Hierdurch

- schaffen wir für die Teilnehmer den Anreiz, noch **kostengünstiger** zu werden. Durch die Identifikation konkreter Handlungsfelder, struktureller Merkmale sowie individueller Optimierungspotenziale können sie **mittelfristig ihre Kosten senken** und den Letztverbraucher daran partizipieren lassen.
- setzen wir Impulse, um den **Wettbewerb** zwischen den beteiligten Unternehmen ebenso wie den Wettbewerb mit anderen Strom- und Gasanbietern und letztlich anderen Energieträgern zu fördern und noch bessere Bedingungen für den Endkunden zu generieren.

Initiatorin des Benchmarks

Initiatorin des Benchmarks ist LBD auf Anregungen aus dem Markt.

Um die wettbewerbliche Neutralität zu wahren, wird LBD aus Berlin als unabhängige und zentrale Instanz mit der Entwicklung eines Konzepts und der Durchführung des Prozesses beauftragt. Wir stellen Vertraulichkeit bei der Befragung und Auswertung der Daten sicher. Hierbei führt LBD insbesondere eine Aggregation von Daten durch und fasst sie zu Spannen oder Durchschnittswerten in einer Weise zusammen, dass kein Rückschluss auf einzelne Unternehmen möglich ist.

Kartellrechtliche Begleitung

Um den Benchmark entsprechend der kartellrechtlichen Anforderungen durchzuführen, wird der gesamte Benchmark-Prozess juristisch begleitet. Dies erfolgt durch eine externe, auf Kartellrecht spezialisierte Kanzlei. LBD hat für die kartellrechtliche Unterstützung in der Konzeptionierungsphase sowie Begleitung der Durchführung des Benchmarks die Kanzlei Raue eingebunden.

Fokus des Benchmarks wird zu jeder Zeit auf den Kosten sowie den kostenseitigen Strukturen liegen. Erlöse, Deckungsbeiträge, Margen, Ergebnisse sowie ggf. weitere, kartellrechtlich kritische Parameter sind ausdrücklich nicht Gegenstand des Benchmarks.

Eckpunkte des Vorgehens

- Der Benchmark wird über den **Projektzeitraum** von **mindestens zwei Jahren** angelegt. Die Befragung wird zyklisch durchgeführt in noch zu bestimmenden zeitlichen Abständen und mindestens zwei Abfragen. Vorteil gegenüber einer rein statischen Datenbankauswertung: Entwicklungen bewerten und hieraus lernen.
- Eine **feste Gruppe an Teilnehmenden** wird für den Benchmark angestrebt. Teilnehmende erklären sich zur Partizipation am Benchmark während der gesamten Projektdauer bereit.
- Einheitliche Strukturen und Kennzahlen werden definiert, Abfrage von jedem/jeder Teilnehmenden bilateral durch LBD. Darstellung der **Daten** erfolgt **anonym** und ohne die Möglichkeit für Rückschlüsse auf Kostenstrukturen einzelner Anbieter.
- Lediglich bestimmte Strukturparameter oder Daten in aggregierter Form werden veröffentlicht. Weder die Daten selbst noch die Daten in Verbindung mit der weiteren Marktkenntnis der Beteiligten lassen Rückschlüsse auf sensible Geschäftsinformationen zu.
- Beteiligte erhalten individualisierte, auch gegenüber den anderen Beteiligten **vertrauliche Berichte** von LBD.
- Zum Abschluss des Benchmarks wird – unter Gewährleistung der kartellrechtlichen Grenzen – die Möglichkeit eines gemeinsamen **Austauschs der Teilnehmenden** geschaffen. Dies erfolgt nur auf Grund einer offiziellen Tagesordnung und durch Moderation der LBD sowie mit anwaltlicher Vorbereitung und Begleitung.

Gegenstand der Analyse

Scope des Benchmarks ist der **B2C-Vertrieb im Strom und Gas** mit Schwerpunkt auf Privatkunden:

- **Cost-to-serve:** vom Zeitpunkt des Vertrags-abschlusses bis zur Abrechnung eines Kunden
 - **Cost-to-Acquire:** für die Kundengewinnung
 - **Cost-to-Retain:** für das Erhalten der Kunden-beziehung
- sowie

- Kosten für das **Forderungsmangement**
- **Weiterentwicklungskosten** in Zusammenhang mit dem Produktportfolio
- **Kosten für Projekte** sowie alle weiteren **operativen Overheadkosten**

Zur Einordnung der Ergebnisse – bei Wahrung der Anonymität – werden **ergänzende Strukturdaten** (u. a. Verträge, Neuverträge) sowie **Plausibilisierungswerte** (u. a. Wechselquote, Kundenrückgewinnungsquote) abgefragt.

Wenn bestimmte Daten Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen ermöglichen, wird auf eine detaillierte Darstellung verzichtet oder es werden ggf. historische oder höher aggregierte Daten verwendet.

Zeitplan

Die Durchführung des Benchmarks erfolgt erstmalig im April 2025 auf Basis der vorliegenden Daten von 2024.

Teilnehmende

Ziel ist es, insgesamt 20 Teilnehmende für den Benchmark mit einer möglichst repräsentativen Anzahl von Zählpunkten zu gewinnen. Gesucht werden Energiekonzerne und regionale Versorger sowie große Stadtwerke oder neue Energielieferanten.

Durchführung und Auswertung

Für den Benchmark nutzen wir eine hochkonfigurier-bare Online-Befragung über ein ausgewähltes, digitales Tool. Dieses Tool bietet individuelle Befragungsmodalitäten sowie standardisierte Auswertungsmöglichkeiten. Es ist DSGVO-Konform durch europäische Server und wird durch die LBD konfiguriert und betreut. Ein Zugriff auf die Daten aller Teilnehmer wird – außer LBD – keinem beteiligten Unternehmen möglich sein.

Die Auswertung des Benchmarks wird durch LBD durchgeführt. LBD sichert die Wahrung der Anonymität der erhobenen Daten durch den Stand der Technik entsprechende Schutzmechanismen sowie eine kartellrechtliche Überprüfung durch Raue ab, wobei alle beteiligten Unternehmen im Rahmen der Selbstveranlagung weiterhin verpflichtet bleiben, auf etwaige Möglichkeiten für kartellrechtlich bedenkliche Rückschlüsse hinzuweisen. Alle Auswertungsmodi und Berichte über die Ergebnisse werden zudem vorab kartellrechtlich geprüft. Zu keiner Zeit werden einzelfallbezogene Daten veröffentlicht.

Kontakt



LBD-Beratungsgesellschaft mbH
Mollstraße 32 in 10249 Berlin
Tel.: +49 30 617 85 310 www.lbd.de

Ansprechpartner:
Bastian Wolff
Unternehmensberater
bastian.wolff@lbd.de

LBD wird sämtliche von den Teilnehmenden abgefragten individuellen Unternehmensdaten (insbesondere Kosten, Strukturdaten und Qualitäts-Indikatoren) ausschließlich für die Durchführung dieses Benchmark verwenden und auch nach Durchführung des Benchmarks vertraulich behandeln. Mit der Übermittlung der Daten im Rahmen des Benchmarks an LBD ist keine Übertragung irgendwelcher Rechte verbunden, sämtliche Rechte an den Daten verbleiben bei den teilnehmenden Unternehmen.