



SHARED SERVICES

IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT

Neben IT- und Abrechnungsservices wird es zunehmend wichtiger, auch für kaufmännische und weitere Dienstleistungen im EVU die richtige Organisationsform zu finden, um die Kosten zu senken.

→ Möglichkeiten und Potenziale
→ Hindernisse und Barrieren
→ Chancen und Risiken
→ Handlungsempfehlungen für die Implementierung von Shared Services

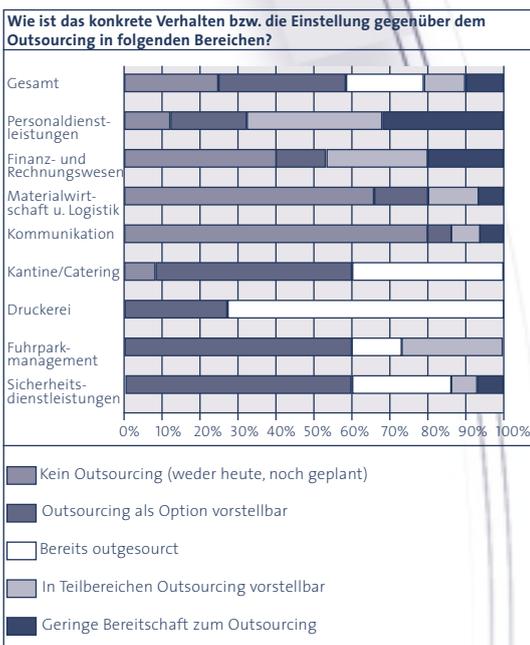
Als Reaktion auf die derzeitige Marktentwicklung steht bei vielen Energieversorgern nicht mehr die Neukundengewinnung, sondern die interne Kosteneinsparung im Fokus. Es werden Kooperationen eingegangen sowie Zusammenschlüsse und Fusionen getätigt. Es entstehen neue Unternehmensstrukturen mit großem Synergiepotenzial, das nicht nur in den Kernprozessen, sondern insbesondere auch bei den unterstützenden Aufgaben zu heben ist.

Was Unternehmen anderer Branchen seit längerem vormachen, ist in der Energiewirtschaft noch die Ausnahme: eigenständige Shared Service Center als Dienstleister im Unternehmen und darüber hinaus. Shared Service Center versprechen, anders als bei einer reinen Zentralisierung, tatsächliche Kostentransparenz, Kostensenkungen, Effizienzsteigerungen, eine bessere Serviceorientierung und eine höhere Flexibilität (des gesamten Unternehmens).

Die Studie untersucht, welche Prozesse, auf welchen Ebenen, auf welche Märkte treffen. Die Prozesse werden auf drei Ebenen diskutiert: Service- und Dienstleistungsfunktionen, Planungs- und Berichfunktionen, Steuerungs- und Lenkungsfunktionen. Die sich ergebenden Chancen, aber auch die möglichen Hindernisse und Barrieren (bspw. auf Mitarbeiterseite oder durch die Gemeindeordnungen) werden prozessspezifisch dargestellt.

Die Studie gibt u.a. Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Prozesse eignen sich in der Energiewirtschaft für die Integration zu Shared Services?
- Welche Anforderungen werden an die Dienstleistungen und die Anbieter gestellt?
- Sollen die eigenen Shared Services auch extern vermarktet werden?
- Unter welchen Voraussetzungen können Shared Services Vorteile bieten? Wie können die Synergien richtig genutzt werden?
- Welche Anforderungen sind dabei in Bezug auf IT-Systeme zu stellen?
- Welche Bedeutung hat die Standardisierung von Abläufen und Schnittstellen für den Geschäftserfolg?
- Welche Geschäftsmodelle sind für welche EVU oder Kooperationen sinnvoll?
- Wie sind die Marktchancen für eine Vermarktung an Dritte? Mit welchen Wettbewerbern konkurriert das EVU bzw. das neue Unternehmen?
- Was ist für den langfristig erfolgreichen Aufbau zu beachten (z.B. Vermeidung des Aufbaus neuer interner Serviceabteilungen)?
- Welches ist die richtige Organisationsform für die Shared Services-Einheit?



value through information.

ZIEL UND NUTZEN DER STUDIE

Die Studie liefert wichtige Informationen und das notwendige Wissen über Anwendungsbereiche, Ansatzpunkte und Potenziale für Shared Services in der Energiewirtschaft.

Basierend auf einer umfangreichen Befragung (s.u. Methodik) werden die Anforderungen an interne und externe Dienstleister, differenziert nach Prozessen und Funktionsebenen (siehe unten stehende Grafik), herausgearbeitet und die erforderlichen Voraussetzung dargestellt, damit Synergien und weitere Vorteile überhaupt nutzbar gemacht werden. Es wird auf potenzielle Hindernisse und Barrieren ebenso eingegangen, wie auf den Markt für Shared Services. Diese Vorgehensweise sichert eine fundierte und zugleich umfassende Bewertung und ermöglicht die Entwicklung verschiedener Geschäftsmodelle.

Damit wird es für die Unternehmen leicht möglich, gezielt eine eigene fundierte Strategie abzuleiten, die weitere Vorgehensweise und Auswahlprozesse anzustoßen und sich damit heute für die Zukunft fit zu machen.

1.	Management Summary	17
2.	Allgemeine Grundlagen	53
2.1	Einleitung	53
2.2	Ziele, Nutzen und Inhalte der Studie	55
2.3	Methodik	58
2.4	Begriffsdefinitionen	59
2.4.1	Shared Service	59
2.4.2	Shared Service Center	60
2.4.3	Unterstützungsfunktionen	60
2.4.4	Interne Dienstleistungen	61
2.4.5	In-, Co- und Outsourcing	61
2.4.6	Multi Utility	62
2.4.7	Reale vs. virtuelle Shared Services	63
2.5	Shared Service-Modelle bei EVU	64
2.5.1	Modell 1: Herkömmlich organisiertes EVU	64
2.5.2	Modell 2: EVU mit einigen zentralisierten Funktionsbereichen	66
2.5.3	Modell 3: EVU mit Holdingstrukturen	67
3	Ausgangssituation	70
3.1	Rahmenbedingungen u. Voraussetzungen	70
3.1.1	Gesetzliche Rahmenbedingungen in der Energiewirtschaft	70
3.1.2	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	74
3.1.3	Tarifverträge	75
3.2	Aktuelle Entwicklungen in der Energiewirtschaft	76
4	Anwendungsbereiche von Shared Services bei EVU	79
4.1	Analyse relevanter unterstützender Prozesse	82
4.1.1	Beschaffung und Materialwirtschaft	84
4.1.1.1	Derzeitige Organisation der Funktion in Energieversorgungsunternehmen	85
4.1.1.2	Prozessbeschreibung	86
4.1.1.3	Prozesseignung für die Erbringung als Shared Service	93
4.1.1.4	Marktenwicklungspotenziale	96
4.1.2	Finanz- und Rechnungswesen	98
4.1.2.1	Derzeitige Organisation der Funktion in Energieversorgungsunternehmen	98
4.1.2.2	Prozessbeschreibung	100
4.1.2.3	Prozesseignung für die Erbringung als Shared Service	103
4.1.2.4	Marktenwicklungspotenziale	106
4.1.3	Controlling	107
4.1.3.1	Beschreibung der Arbeitsfelder	108
4.1.3.2	Prozesseignung für die Erbringung als Shared Service	110
4.1.3.3	Marktaussicht	113
4.1.4	Personalwesen	114
4.1.4.1	Derzeitige Organisation der Funktion in Energieversorgungsunternehmen	114
4.1.4.2	Prozessbeschreibung	115
4.1.4.3	Prozesseignung für die Erbringung als Shared Service	119
4.1.4.4	Marktenwicklungspotenziale	122
4.1.5	Kantine / Catering	122
4.1.5.1	Derzeitige Organisation der Funktion in Energieversorgungsunternehmen	123
4.1.5.2	Prozessbeschreibung	124
4.1.5.3	Prozesseignung für die Erbringung als Shared Service	129
4.1.5.4	Marktenwicklungspotenziale	131
4.1.6	Druckerei	131
4.1.6.1	Derzeitige Organisation der Funktion in Energieversorgungsunternehmen	132
4.1.6.2	Prozessbeschreibung	132
4.1.6.3	Prozesseignung für die Erbringung als Shared Service	133
4.1.6.4	Marktenwicklungspotenziale	134
4.1.7	Fuhrparkmanagement	135
4.1.7.1	Derzeitige Organisation der Funktion in Energieversorgungsunternehmen	135
4.1.7.2	Prozessbeschreibung	135
4.1.7.3	Prozesseignung für die Erbringung als Shared Service	136
4.1.7.4	Marktenwicklungspotenziale	138

Geschäftsprozessoptimierung durch Shared Services ...

METHODIK

trend:research setzt verschiedene Field- und Desk-Research-Methoden ein. Neben umfangreichen Intra- und Internet-Datenbank-Analysen (inkl. Zeitschriften, Publikationen, Konferenzen, Geschäftsberichte usw.) fließen für die Strategiestudie ca. 150 strukturierte Befragungen mit folgenden Zielgruppen ein:

- Energieversorgungsunternehmen/Multi Utilities
- Kooperationen und Partnernetzwerke
- Dienstleister (z.B. Personaldienstleister, Buchhaltungsdienstleister, Steuerberater, Logistikunternehmen, Agenturen usw.)
- Berater

Darüber hinaus kann auf umfangreiches Wissen aus themennahen Studien wie Outsourcing und Co-Sourcing sowie Partnering (Kooperationen, strategische Allianzen) zurückgegriffen werden.

Die dargestellten Anwendungen und Märkte und deren Entwicklungen werden mit Hilfe der o.g. Interviews und Expertengespräche erhoben. Die Auswertung von Aussagen und Erwartungen liefert neutrale Ergebnisse auf qualitativer und quantitativer Ebene. Durch offene Fragestellungen und dialogorientierte Befragungen können auch subjektive »Zwischentöne« wahrgenommen werden und mehrwertschaffend in die Studie einfließen.

Mit Hilfe einer multivariaten Trend-Impact-Analyse™ werden diese Daten und Informationen quantifiziert und in einer wissensbasierten Datenbank konzentriert. Daraus werden unter anderem Szenarien gebildet und entsprechende Prognosen abgeleitet.

Teilprozess	Service- bzw. Dienstleistungsfunktion	Planungs- und Bereichsfunktion	Steuerungs- und Lenkungsfunktion
Beschaffung und Materialwirtschaft	■	■	■
Finanz- und Rechnungswesen	■	■	■
Controlling	■	■	■
Personalwesen	■	■	■
Kantine/Catering	■	■	■
Druckerei	■	■	■
Fuhrparkmanagement	■	■	■
Sicherheitsdienstleistungen/Werkschutz	■	■	■
Interne und externe Kommunikation	■	■	■
Weitere	■	■	■

■ Bandbreite ■ Schwerpunkte



NUTZEN DER STUDIE:

Die Studie gibt einen fundierten Einblick in die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen bzgl. Shared Services in der Energiewirtschaft. Sie berücksichtigt dabei Erfahrungen aus anderen Ländern und Branchen und liefert wertvolle Hinweise auf die verschiedenen Handlungsoptionen für Multi Utilities, Energieversorger, Stadtwerke, Partnerschaften/Netzwerke. Sie gibt Empfehlungen darüber, wie mit diesen Möglichkeiten in der Praxis umzugehen ist. Damit erlaubt sie, Entscheidungen über die Einführung von Shared Services vorzubereiten und sich ggf. am Markt mit einem eigenen Angebot an Dritte zu positionieren.



AN WEN SICH DIE STUDIE RICHTET:

Die Strategiestudie hilft Energieversorgern sowie Kooperationen und Partnernetzwerken unterschiedlicher Formen und Intensitäten zukünftige Potenziale von Shared Services einzuschätzen und die eigenen Maßnahmen vor diesem Hintergrund im Zuge einer Absicherung (»Ruhe«) oder Erweiterung der Marktposition (»Wachstum«) auf- und auszubauen. Der Nutzen ergibt sich für Vorstände, Geschäftsführung, Strategie-, Unternehmens- und Konzernplanung sowie Fachabteilungen.

... welche Vorteile bringt das?

WIRTSCHAFT

4.1.8 Sicherheitsdienstleistungen	139	7.2	Keine ausreichende Standardisierung der IT-Systeme	218	11.4.1.6	Stadtwerke Kiel AG	337		
4.1.8.1	Derzeitige Organisation der Funktion in Energieversorgungsunternehmen	139	7.3	Probleme beim Integrationsmanagement	219	11.4.1.7	Prego Service GmbH	339	
4.1.8.2	Aufgabenfelder	140	7.4	Motivationen und Einstellungen	225	11.4.2	Wettbewerbsprofile von spezialisierten Dienstleistern	342	
4.1.8.3	Prozesseignung für die Erbringung als Shared Service	141	7.5	Kulturelle Unterschiede	226	11.4.2.1	Steuerberater (Muster)	342	
4.1.8.4	Markenwicklungspotenziale	143	7.6	Erfolgsfaktoren für das Ausschöpfen der Synergiepotenziale	226	11.4.2.2	lohdirekt/aktiengesellschaft	345	
4.1.9 Interne und externe Kommunikation	143	7.6.1	Integrationsmanagement und Controlling der Maßnahmen	227	11.4.2.3	BBFD Aktiengesellschaft	346		
4.1.9.1	Prozessbeschreibung	145	7.6.1.1	Leistungsvereinbarungen	228	11.4.2.4	BLG LOGISTICS GROUP AG & Co. KG	349	
4.1.9.2	Prozesseignung für die Erbringung als Shared Service	151	7.6.1.2	Kennzahlen-Modell	229	11.4.2.5	Dräger Interservices GmbH	350	
4.1.9.3	Markenwicklungspotenziale	154	7.6.1.3	Preismodell	230	11.4.2.6	B-A-D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH	353	
4.1.10 Weitere	155	7.6.2	Kosten-Nutzen-Analyse	231	11.4.3	Wettbewerbsprofile von anderen Unternehmen mit Dienstleistungsgesellschaften	355		
4.2	Anwendungsbeispiele	157	7.6.3	Interne und externe Kommunikation	232	11.4.3.1	Lufthansa AG	355	
4.2.1	swb Egenta GmbH	157	7.6.4	Intensiver Know-how-Transfer	232	11.4.3.2	Bertelsmann Gruppe	358	
4.2.2	Stadtwerke Braunschweig GmbH	157	8 Technologien und Systeme	235	11.4.3.3	Weitere Unternehmen mit Shared Service-Einheiten	360		
4.2.3	Stadtwerke Kiel GmbH	158	8.1	Anwenderanforderungen	235	12 Strategioptionen bei Shared Services	363		
4.3	Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung	158	8.2	Beschaffungssysteme	237	12.1	Einleitung, Kapitelübersicht und Strategiedefinition	363	
5 Umsetzung: Voraussetzungen, Anforderungen und Auswirkungen	161	8.3	Finanzbuchhaltungs- u. Controllingsysteme	239	12.1.1	Kapitelübersicht	363		
5.1	Konzernweite Shared Services	161	8.4	Integrierte Businesssysteme – ERP-Systeme	240	12.1.2	Strategiedefinition	364	
5.1.1	Anforderungen an interne Dienstleistungen bei EVU bzw. Multi Utilities	161	8.5	Eingesetzte Abrechnungssysteme	243	12.1.2.1	Strategie	365	
5.1.2	Organisatorische Voraussetzungen	162	8.6	Managementinformationssysteme	244	12.1.2.2	Systemische Ziele	365	
5.1.3	Prozessstandardisierung und Prozessoptimierung	163	8.7	Zusammenhänge zwischen den Systemen und die Bedeutung für Shared Service-Einheiten	246	12.1.2.3	Strategieentwicklung u. -formulierung	365	
5.1.4	Anforderungen und Voraussetzungen im Hinblick auf IT-Systeme	165	9 Der Markt für Shared Services in der Energiewirtschaft	250	12.1.2.4	Strategiereview/-aktualisierung	366		
5.1.5	Kulturelle Aspekte	167	9.1	Methodik: Szenarioanalyse	251	12.1.2.5	Strategieumsetzung	366	
5.1.6	Standortwahl	168	9.1.1	Einleitung: Darstellung versch. Szenarien	251	12.1.2.6	Umwelt/Markt/Wettbewerb	366	
5.2	Marktgerichtete Shared Services	170	9.1.2	Methodik	253	12.2	Prinzipielle Strategioptionen	367	
5.2.1	Anforderungen an gleichzeitig interne und externe Dienstleistungen bei EVU bzw. Multi Utilities	170	9.2	Grundannahmen und Prämissen	255	12.2.1	Darstellung der Extrempositionen	367	
5.2.2	Organisatorische Voraussetzungen	170	9.2.1	Annahmen für alle Szenarien	255	12.2.2	Aufzeigen der Entscheidungskriterien	368	
5.2.3	Prozessstandardisierung und Prozessoptimierung	171	9.2.2	Überblick über szenariospezif. Annahmen	258	12.2.3	Ableitung der grundsätzlich denkbaren Strategioptionen	369	
5.2.4	Anforderungen und Voraussetzungen im Hinblick auf IT-Systeme	171	9.2.3	Annahmen für Szenario 1	259	12.3	Strategioptionen nach Vorgehen	370	
5.2.5	Kulturelle Aspekte	172	9.2.4	Annahmen für Szenario 2	262	12.3.1	Geschäftsprozessanalyse u. Benchmarking	373	
5.2.6	Standortwahl	173	9.2.5	Annahmen für Szenario 3	266	12.3.1.1	Geschäftsprozessanalyse	373	
5.3	Kostensenkung und Optimierung durch Shared Services	173	9.3	Quantitativer Markt für Shared Services	269	12.3.1.2	Benchmarking	374	
5.3.1	Prozessoptimierungen	174	9.3.1	Marktentwicklung nach Funktionen	272	12.3.2	Reorganisation und Zusammenlegung von Fachbereichen	377	
5.3.2	Lern- und Skaleneffekte	176	9.3.1.1	Marktentwicklung und Materialwirtschaft	272	12.3.3	Gründung einer eigenständigen Dienstleistungsgesellschaft	379	
5.3.3	Qualitätsverbesserung	176	9.3.1.2	Finanz- und Rechnungswesen	274	12.3.4	Partnering und Kooperationen	382	
5.3.4	Entlastung der Business Units	177	9.3.1.3	Personaldienstleistungen	275	12.3.5	Externer Marktauftritt	383	
5.4	Zusammenfassung	178	9.3.1.4	Kantine/Catering	276	12.3.6	Outsourcing	385	
6 Organisationsmodelle für Shared Services	181	9.3.1.5	Druckerei	277	12.4	Strategioptionen nach Unternehmensarten	388		
6.1	Grundlegende Organisationsformen für Shared Services bei EVU	181	9.3.1.6	Fuhrparkmanagement	278	12.4.1	Internationale Energieversorgungsunternehmen	388	
6.1.1	Modell 1: Herkömmlich organisiertes EVU	182	9.3.1.7	Sicherheitsdienstleistungen	280	12.4.2	Nationale und regionale Energieversorgungsunternehmen	391	
6.1.2	Modell 2: EVU mit einigen zentralisierten Funktionsbereichen	185	9.3.2	Marktentwicklung aus der Perspektive von EVU und Multi Utilities	281	12.4.3	Lokale Energieversorgungsunternehmen	393	
6.1.3	Modell 3: EVU mit Holdingstrukturen	188	9.3.3	Marktentwicklung aus der Perspektive von Dienstleistungsunternehmen	284	12.4.4	Kooperationen und Netzwerke	394	
6.2	Eigenständige Organisationseinheit im Rahmen bestehender Gesellschaften	191	9.4	Qualitativer Markt für Shared Services	285	12.4.5	Sonderfall Multi Utility	396	
6.2.1	Cost Center	192	10 Erfahrungen aus anderen Märkten	289	13 Trends, Chancen und Risiken	399	13.1	Trends bei Shared Services	399
6.2.2	Profit Center	194	10.1	Erfahrungen aus anderen Ländern	289	13.1.1	Strategietrends	399	
6.2.3	Vor- und Nachteile	195	10.1.1	USA	289	13.1.2	Anwendungstrends	401	
6.3	Überführung in eine eigenständige Gesellschaft	199	10.1.2	Großbritannien	292	13.1.3	Technologietrends	402	
6.3.1	Ausgründung vorhandener Einheiten	200	10.2	Regionale Shared Service-Zentren	295	13.1.4	Markttrends	403	
6.3.2	Neugründung	201	10.2.1	Rotterdam, Niederlande	295	13.1.5	Wettbewerbstrends	404	
6.3.3	Co-Sourcing	203	10.2.2	Shannon-Region, Irland	299	13.2	Chancen und Risiken	406	
6.3.4	Outsourcing	204	10.3	Anwendungsbeispiele und Erfahrungen aus anderen Branchen	301	13.2.1	Chancen und Risiken für EVU/Multi Utilities	406	
6.3.5	Partnering/Kooperation: gemeinsame Gesellschaft	206	10.3.1	Telekommunikation	301	13.2.2	Chancen und Risiken für spezialisierte Dienstleister	408	
6.3.6	Vor- und Nachteile	207	10.3.2	Industrie	302	14 Ausblick	411		
6.4	Reintegration: In-Sourcing	208	10.3.3	Weitere Beispiele	306	14.1	Entwicklungen i. d. Energiewirtschaft allgemein	411	
6.5	Vergleich und Bewertung	208	10.4	Fazit	308	14.1.1	Energiewirtschaft in 2005	411	
6.5.1	Vergleich der verschiedenen Modelle: Vor- und Nachteile	208	11 Wettbewerb	311	14.1.2	Energiewirtschaft in 2010	412		
6.5.2	Zusammenfassende Bewertung	210	11.1	Entscheidungsfaktoren für den Marktauftritt	311	14.1.3	Energiewirtschaft in 2020	413	
7 Hindernisse und Barrieren	216	11.2	Markeintrittsbarrieren	315	14.2	Shared Services in der Energiewirtschaft in 2010	414		
7.1	Keine ausreichende Standardisierung der Prozesse	217	11.3	Wettbewerbsentwicklung bei Shared Services	319	15 Praxis-Tipps	417		
			11.4	Wettbewerbsprofile	320	15.1	Handlungsempfehlungen	417	
			11.4.1	Wettbewerbsprofile von Dienstleistungsgesellschaften in Energieversorgerkonzernen	320	15.2	Inhalte eines Businessplans (Checkliste)	418	
			11.4.1.1	EnBW Service GmbH	320	15.3	10 wichtige Hinweise	427	
			11.4.1.2	Teweratio Unternehmensberatung	323				
			11.4.1.3	swb Egenta GmbH	326				
			11.4.1.4	Stadtwerke Braunschweig GmbH	330				
			11.4.1.5	RWE AG	333				

ANTWORT/BESTELLUNG

Zurück im Briefumschlag an:

trend:research GmbH
 Institut für Trend- und Marktforschung
 Parkstraße 123
 28209 Bremen

oder per

Fax an: 0421 . 43 73 0-11

- Hiermit bestellen wir die Strategiestudie (Nr.05-0007) »Shared Services in der Energiewirtschaft« zum Preis von EUR 2.400,00 und zusätzl. Kopien (je EUR 300,00) - alle Preise zzgl. gesetzlicher MwSt. -
- Bitte senden Sie uns Informationen zu weiteren Studien (s.u.). Ggfs. erhalten wir Mengenrabatt.
- Wir möchten an einem trend:forum zur Studie zum Preis von EUR 580,00 bzw. EUR 290,00 zzgl. MwSt. (für Studienkäufer) teilnehmen:
 - am 25.2.2003 von 10.30 - 15.30 Uhr in Bremen
 - am 27.2.2003 von 10.30 - 15.30 Uhr in Stuttgart
 Befragungsteilnehmer erhalten Sonderkonditionen.

ADRESSE	
FIRMA	
NAME	
FUNKTION	
E-MAIL	
STRASSE	
PLZ/ORT	
INTERNET	
TEL./FAX	
Datum	Unterschrift / Stempel
Hiermit bestätige ich, Copyright und Urheberrechte zu wahren und die Studie oder Teile davon auf keine Weise zu vervielfältigen oder weiterzugeben:	
2. Unterschrift / Name	06-01002

TREND:RESEARCH

trend:research unterstützt die Unternehmen beim Wandel in liberalisierten Märkten. Dazu werden Trend- und Marktforschungsstudien aktuell und exklusiv erarbeitet, für einzelne oder mehrere Auftraggeber. Umfangreiche eigene (Primär-) Marktforschung, gemischt mit Erfahrungen und Wissen aus liberalisierten Märkten und dessen dosierter Transfer, aufbereitet mit eigener Methodik, führt zu nachvollziehbaren Aussagen mit hohem Wert. Die interdisziplinäre Zusammensetzung der Projektteams – auch mit externen Experten – garantiert die ganzheitliche Betrachtung und Bearbeitung der Themen.

Schwerpunkt sind Untersuchungen für und in sich stark wandelnden Märkten, z.B. in den liberalisierten Versorgungs- und Telekommunikationsmärkten.

trend:research liefert Studien, Informationen und Untersuchungen an über 80% der größeren EVUs und unterstützt damit existentielle Entscheidungen – die Referenzliste erhalten Sie auf Anfrage.



KONDITIONEN

Die Strategiestudie »Shared Services in der Energiewirtschaft« kostet 2.400,00 EUR (persönliches Exemplar).

Zusätzliche Kopien (Verwendung nur innerhalb des Unternehmens) stellen wir Ihnen zu EUR 300,- pro Kopie zur Verfügung. Alle Preise verstehen sich zzgl. der gesetzlichen Mehrwertsteuer. Zahlungsweise ist per Überweisung oder Scheck innerhalb von 14 Tagen nach Rechnungsstellung.

Bei gleichzeitiger Bestellung anderer Studien (s.u.) bieten wir Ihnen 10% Mengenrabatt. Die Studie ist sofort verfügbar.



TREND:FORUM

Mit der Darstellung ausgewählter Studienergebnisse im trend:forum werden die aus der Befragung gewonnenen Erkenntnisse direkt vermittelt und das praktische Vorgehen unterstützt. Das trend:forum ermöglicht durch den gezielten und engen Erfahrungsaustausch die Ausgestaltung und Konkretisierung von Lösungsansätzen im eigenen Unternehmen.



WEITERE STUDIEN

trend:research gibt weitere Studien heraus, z.B.:

- Der Markt für Contracting in Deutschland bis 2010**, ca. 600 S., EUR 5.500,00
- SAP - was nun?**, 01/03, ca. 350 S., EUR 2.900,00
- Stromhandel 2003**, 01/03, ca. 450 S., EUR 2.500,00
- CRM bei EVU 2003, 2. Auflage**, 11/02, 535 S., EUR 2.900,00
- Kundenbindung und Kundenrückgewinnung in der Energiewirtschaft, 2. Aufl.**, 11/02, 620 S., EUR 2.200,00
- Partnering: Kooperationen, Netzwerke und strategische Partnerschaften**, 2 Module, 09/02, 656 S., EUR 2.400,00/3.200,00
- Multi Utility 2002**, 08/02, 1134 S., EUR 3.200,00
- Neue Gaszählertechnologien**, 06/02, 506 S., EUR 2.900,00
- Outsourcing: Zählerwesen, Abrechnung und Kundenservice**, 04/02, 530 S., EUR 2.400,00
- Neue Vertriebswege in der Energiewirtschaft**, 03/02, 565 S., EUR 2.500,00

Weitere Informationen können Sie mit diesem Formular anfordern oder im Internet unter www.trendresearch.de abrufen.