

# Shared Services

in der Energiewirtschaft (2. Auflage)

Unbundling: Chance oder Risiko?

Diskussion der Ergebnisse aus 70 Interviews  
auf über 700 Seiten

www.trendresearch.de

Unter dem Einfluss der gesetzlichen Vorgaben zum Unbundling stellen die Energieversorgungsunternehmen neue Überlegungen zur internen Struktur insbesondere ihrer Shared Service-Funktionen an (vgl. Abbildung). Gleichzeitig zeigen erste Erfahrungen mit Shared Service-Centern, dass auch bei den Unterstützungs- und Dienstleistungsfunktionen noch Optimierungspotenziale genutzt werden können – ein Outsourcing ist hierzu nicht zwingend erforderlich.

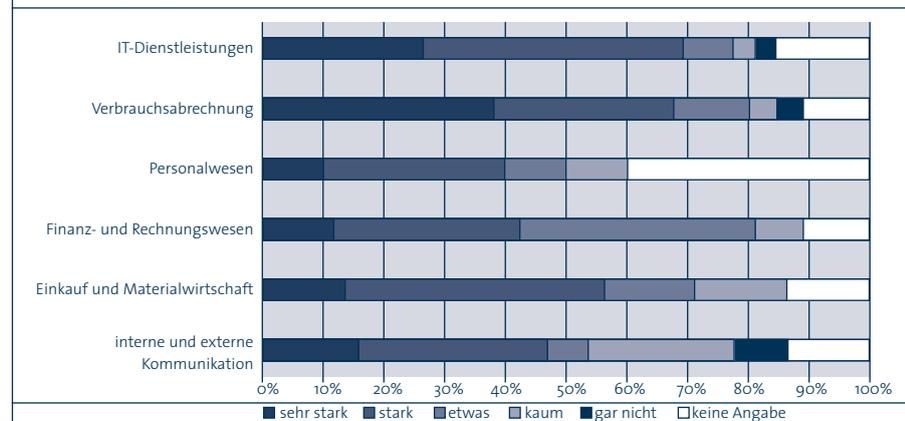
Kostentransparenz sowie -senkungen, Effizienzsteigerungen und eine höhere Serviceorientierung können bereits bei einer Veränderung des internen Organisationsmodells erzielt werden. Doch einer solchen strukturellen Veränderung der Leistungserbringung muss eine Prozessanalyse vorausgehen, da nur bei einer optimalen Vorbereitung und Begleitung die

Vorteile auch genutzt werden können und nicht alle Prozesse für Shared Services geeignet sind: Besonders die Service- und Dienstleistungsfunktionen können problemlos von den Kernprozessen gelöst werden.

Die Studie beantwortet neben diesen Aspekten die folgenden Fragestellungen:

- Welche Erfahrungen haben die Unternehmen bisher mit der Organisation von Shared Services gemacht?
- Unter welchen Voraussetzungen können Shared Services Vorteile bieten?
- Wie können die Potenziale effektiv genutzt werden?
- Welche Hindernisse sind zu überwinden?
- Wie kann die Umstrukturierung erfolgreich erreicht werden?
- Wie sind die Marktchancen für die Vermarktung an Dritte?

Werden die aktuellen Planungen zur strukturellen Veränderung der Leistungserbringung durch die Unbundling-Vorgaben beeinflusst?



value through information.

## Ziel und Nutzen der Studie

Die Studie gibt Antworten auf wichtige Fragen, die im Zusammenhang mit der Umsetzung des Unbundlings an die Organisation von Shared Services zu stellen sind. Sie analysiert die aktuellen und zukünftigen Organisationsmodelle für Shared Services in der Energiewirtschaft.

Ausgehend von der aktuellen Situation und den zu erwartenden Entwicklungen werden die gegenwärtigen und zukünftigen Auswirkungen der Veränderung der Rahmenbedingungen aufgezeigt. Dies erfolgt neben einer konkreten Darstellung der Marktpotenziale und -entwicklung auch über eine qualitative Darstellung. Basierend auf diesen Einschätzungen wird aufgezeigt, wo die Energieversorgungsunternehmen den Hebel ansetzen können, um bei den unterstützenden Dienstleistungen Kosteneinsparungen ohne Qualitätsverlust zu erreichen und so die eigene Marktposition zu festigen.

Die Studie verfolgt damit das Ziel, neben einem aktuellen Überblick über die Entwicklungen Handlungsempfehlungen für die Organisation der eigenen Shared Services zu formulieren und durch die Darstellung von Methoden und Grundannahmen die Möglichkeit zu geben, die Studienergebnisse an die individuelle Ausgangssituation anzupassen. Hieraus kann gezielt eine eigene fundierte Strategie abgeleitet werden, damit sich die Unternehmen heute für die Zukunft fit machen können.

## 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 Trendstudie 70 strukturierte Interviews mit Energieversorgungsunternehmen ein.

Darüber hinaus kann auf umfangreiches Wissen aus der ersten Auflage und ähnlichen Studien zurückgegriffen werden.

Die dargestellten Anwendungen und Märkte und deren Entwicklungen werden mit Hilfe der o.g. Interviews und Expertengespräche erhoben. Die Auswertung der Anforderungen und Erwartungen führen zu abgesicherten Aussagen über Markt, Trends, Organisationsmodelle sowie Strategien.

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

## An wen sich die Studie richtet

Die Trendstudie hilft Energieversorgungsunternehmen, aber auch Dienstleistungsunternehmen, zukünftige Potenziale einzuschätzen und das eigene Angebot bzw. die eigenen Maßnahmen vor diesem Hintergrund im Zuge einer Erweiterung der Marktposition auf- und auszubauen. Der Nutzen ergibt sich für Vorstände, Geschäftsführung, Strategie-, Unternehmens- und Konzernplanung sowie Vertrieb.

### Strategien in der Energiewirtschaft Strategiestudie

## SHARED SERVICES IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT (2. AUFLAGE)

|          |  |            |   |
|----------|--|------------|---|
| <b>0</b> | <b>Inhalt der Studie</b>   |            |   |
| <b>1</b> | <b>Management Summary</b>  | <b>25</b>  |   |
| <b>2</b> | <b>Einführung, Methodik und Definitionen</b>   | <b>73</b>  |   |
| 2.1      | Einführung   | 74         |   |
| 2.2      | Ziele und Nutzen der Studie  | 76         |   |
| 2.3      | Zielgruppe   | 78         |   |
| 2.4      | Inhalt und Vorgehensweise  | 79         |   |
| 2.5      | Methodik   | 84         |   |
| 2.6      | Begriffsdefinitionen   | 86         |   |
| 2.6.1    | Shared Services  | 86         | 4.4.6 Anwendungsbeispiele 181                                   |
| 2.6.1.1  | Definition   | 86         | 4.4.7 Marktentwicklungspotenziale 182                           |
| 2.6.1.2  | Meinung der Befragten  | 87         | 4.5 Finanz- und Rechnungswesen 188                              |
| 2.6.2    | Shared Service-Center  | 90         | 4.5.1 Status Quo 189  |
| 2.6.3    | Informationstechnologie (IT)   | 91         | 4.5.2 Prozessbeschreibung 190                                   |
| 2.6.4    | Unterstützungsfunktionen   | 91         | 4.5.3 Prozesseignung für die Erbringung als Shared Services 198 |
| 2.6.5    | Dienstleistungsfunktionen  | 92         | 4.5.4 Synergie- und Kostensenkungspotenziale 204                |
| 2.6.6    | Interne Dienstleistungen   | 92         | 4.5.5 Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung 205                     |
| 2.6.7    | In-, Co- und Outsourcing   | 93         | 4.5.6 Anwendungsbeispiele 206                                   |
| 2.6.8    | Reale versus virtuelle Shared Services   | 97         | 4.5.7 Marktentwicklungspotenziale 207                           |
| 2.6.9    | Strategie  | 99         | 4.6 Einkauf und Materialwirtschaft 212                          |
| 2.6.10   | Weitere Begriffe   | 99         | 4.6.1 Status Quo 212  |
| <b>3</b> | <b>Ausgangssituation</b>   | <b>101</b> | 4.6.2 Prozessbeschreibung 213                                   |
| 3.1      | Rahmenbedingungen und Voraussetzungen  | 102        | 4.6.3 Prozesseignung für die Erbringung als Shared Services 220 |
| 3.1.1    | Wirtschaftliche Rahmenbedingungen  | 102        | 4.6.4 Synergie- und Kostensenkungspotenziale 223                |
| 3.1.2    | Gesetzliche Rahmenbedingungen  | 103        | 4.6.5 Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung 224                     |
| 3.1.3    | Unbundling   | 106        | 4.6.6 Anwendungsbeispiele 224                                   |
| 3.1.3.1  | Buchhalterisches Unbundling  | 109        | 4.6.7 Marktentwicklungspotenziale 225                           |
| 3.1.3.2  | Informatorisches Unbundling  | 109        | 4.7 Weitere Dienstleistungen 232                                |
| 3.1.3.3  | Organisatorisches Unbundling   | 110        | 4.7.1 Interne u. externe Kommunikation 232                      |
| 3.1.3.4  | Legal Unbundling   | 111        | 4.7.2 Fuhrparkmanagement 248                                    |
| 3.1.4    | Personalabbau  | 112        | 4.7.3 Kantine und Catering 256                                  |
| 3.1.5    | Tarifverträge  | 113        | 4.7.4 Druckerei 266   |
| 3.1.6    | Emissionshandel  | 115        | 4.7.5 Sicherheitsdienstleistungen 273                           |
| 3.2      | Aktuelle Entwicklungen in der Energiewirtschaft  | 119        | 4.7.6 Betriebsärztlicher Dienst 286                             |
| 3.2.1    | Fusionen und Partnerschaften   | 120        | 4.7.7 Anwendungsbeispiele 289                                   |
| 3.2.2    | Portfoliobereinigungen   | 122        | 4.7.7.1 Prego services 289                                      |
| 3.3      | Zielsetzung  | 124        | 4.7.7.2 Stadtwerke Braunschweig GmbH 291                        |
| <b>4</b> | <b>Shared Services: Prozesse</b>   | <b>126</b> | 4.7.7.3 Stadtwerke Kiel GmbH 291                                |
| 4.1      | Überblick über die verschiedenen Prozesse und ihre funktionale Einordnung                        | 131        | 4.7.8 Marktentwicklungspotenziale 292                           |
| 4.2      | IT-Dienstleistungen  | 134        | 4.8 Shared Service-Center 294                                   |
| 4.2.1    | Status Quo   | 134        |   |
| 4.2.2    | Prozessbeschreibung  | 136        |   |
| 4.2.3    | Prozesseignung für die Erbringung als Shared Services  | 139        |   |
| 4.2.4    | Synergie- und Kostensenkungspotenziale   | 140        |   |
| 4.2.5    | Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung  | 141        |   |
| 4.2.6    | Anwendungsbeispiele  | 143        |   |
| 4.2.7    | Marktentwicklungspotenziale  | 144        |   |
| 4.3      | Verbrauchsabrechnung   | 151        |   |
| 4.3.1    | Status Quo   | 151        |   |
| 4.3.2    | Prozessbeschreibung  | 152        |   |
| 4.3.3    | Prozesseignung für die Erbringung als Shared Services  | 157        |   |
| 4.3.4    | Synergie- und Kostensenkungspotenziale   | 158        |   |
| 4.3.5    | Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung  | 159        |   |
| 4.3.6    | Anwendungsbeispiele  | 160        |   |
| 4.3.7    | Marktentwicklungspotenziale  | 160        |   |
| 4.4      | Personalwesen  | 166        |   |
| 4.4.1    | Status Quo   | 166        |   |
| 4.4.2    | Prozessbeschreibung  | 170        |   |
| 4.4.3    | Prozesseignung für die Erbringung als Shared Services  | 174        |   |
| 4.4.4    | Synergie- und Kostensenkungspotenziale   | 179        |   |
| 4.4.5    | Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung  | 180        |   |
| <b>5</b> | <b>Voraussetzungen, Anforderungen und Auswirkungen</b>   | <b>303</b> |   |
| 5.1      | Konzernweite Shared Services   | 306        |   |
| 5.1.1    | Anforderungen an interne Dienstleistungen bei Energieversorgungsunternehmen                      | 306        |   |
| 5.1.2    | Organisatorische Voraussetzungen   | 308        |   |
| 5.1.3    | Prozessstandardisierung und -optimierung   | 309        |   |
| 5.1.4    | Anforderungen und Voraussetzungen im Hinblick auf IT-Systeme                                     | 311        |   |
| 5.1.5    | Kulturelle Aspekte   | 312        |   |
| 5.1.6    | Standortwahl   | 312        |   |
| 5.2      | Marktgerichtete Shared Services  | 314        |   |
| 5.2.1    | Anforderungen an gleichzeitig in- und externe Dienstleistungen bei Energieversorgungsunternehmen | 314        |   |
| 5.2.2    | Organisatorische Voraussetzungen   | 316        |   |
| 5.2.3    | Prozessstandardisierung und -optimierung   | 316        |   |
| 5.2.4    | Anforderungen und Voraussetzungen im Hinblick auf IT-Systeme                                     | 317        |   |
| 5.2.5    | Kulturelle Aspekte   | 318        |   |
| 5.2.6    | Standortwahl   | 319        |   |
| 5.3      | Kostensenkung und Prozessoptimierung durch die Implementierung von Shared Services               | 320        |   |
| 5.3.1    | Prozessoptimierung   | 321        |   |
| 5.3.2    | Lern- und Skaleneffekte  | 322        |   |
| 5.3.3    | Qualitätsverbesserung  | 323        |   |
| 5.3.4    | Entlastung der Business Units  | 323        |   |
| <b>6</b> | <b>Organisationsmodelle für Shared Services</b>  | <b>327</b> |   |
| 6.1      | Grundlagen   | 329        |   |
| 6.2      | Eigenständige Organisationseinheit innerhalb einer Gesellschaft                                  | 331        |   |
| 6.2.1    | Cost Center  | 332        |   |
| 6.2.2    | Profit Center  | 337        |   |
| 6.3      | Überführung in eine eigenständige Gesellschaft   | 342        |   |

|          |   |            |           |  |            |           |  |            |
|----------|---|------------|-----------|--|------------|-----------|--|------------|
| 6.3.1    | Ausgründung   | 342        | 9.3.2.4   | Finanz- und Rechnungswesen   | 439        | 11.1.3    | Australien   | 591        |
| 6.3.2    | Co-Sourcing   | 345        | 9.3.2.5   | Einkauf und Materialwirtschaft   | 441        | 11.1.4    | Indien   | 593        |
| 6.3.2.1  | Mit einem Partner                                   | 348        | 9.3.3     | Marktentwicklung aus der Perspektive von Energieversorgungsunternehmen       | 444        | 11.1.5    | Niederlande  | 595        |
| 6.3.2.2  | Mit mehreren Partnern                               | 349        | 9.3.4     | Marktentwicklung aus der Perspektive von Dienstleistungsunternehmen          | 446        | 11.1.6    | Irland   | 600        |
| 6.3.3    | Partnering: gemeinsame Gesellschaften               | 350        | 9.4       | Qualitativer Markt für Shared Services                                       | 448        | 11.2      | Anwendungsbeispiele und Erfahrungen aus anderen Branchen     | 603        |
| 6.3.4    | Out-Sourcing  | 352        | 9.5       | Entwicklungspotenziale   | 450        | 11.2.1    | Telekommunikation  | 603        |
| 6.3.4.1  | Fremdvergabe an ein Dienstleistungsunternehmen      | 356        | <b>10</b> | <b>Wettbewerb</b>  | <b>454</b> | 11.2.2    | Industrie  | 609        |
| 6.3.4.2  | Fremdvergabe an mehrere Dienstleistungsunternehmen  | 358        | 10.1      | Entscheidungsfaktoren für den Marktgang                                      | 455        | 11.2.3    | Reiseversicherung  | 613        |
| 6.4      | Eine versus multiple Gesellschaften                 | 360        | 10.2      | Markteintrittsbarrieren  | 459        | 11.2.4    | Weitere Branchen   | 617        |
| 6.5      | Abgrenzung der Shared Services                      | 362        | 10.3      | Wettbewerbsentwicklungen bei Shared Services                                 | 462        | 11.3      | Hinweise für die Energiewirtschaft in Deutschland            | 619        |
| 6.5.1    | Modelle inklusive IT                                | 362        | 10.3.1    | qualitative Entwicklung  | 462        | <b>12</b> | <b>Strategieoptionen</b>                                     | <b>623</b> |
| 6.5.2    | Modelle exklusive IT                                | 363        | 10.3.2    | quantitative Entwicklung   | 464        | 12.1      | Einleitung und Strategiedefinitionen                         | 623        |
| 6.5.3    | Modelle inklusive Verbrauchsabrechnung              | 363        | 10.4      | Wettbewerbsprofile (ausgewählte Beispiele)                                   | 466        | 12.1.1    | Strategische Ziele   | 624        |
| 6.5.4    | Modelle exklusive Verbrauchsabrechnung              | 363        | 10.4.1    | Wettbewerbsprofile von EVU-eigenen Dienstleistungsgesellschaften             | 467        | 12.1.1.1  | Strategieentwicklung u. -formulierung                        | 625        |
| 6.6      | Generelle Entscheidung: Make or Buy?                | 364        | 10.4.1.1  | Baden IT   | 468        | 12.1.1.2  | Strategieentwicklung u. -aktualisierung                      | 625        |
| 6.7      | Vergleich der Vor- und Nachteile                    | 367        | 10.4.1.2  | Drecount   | 471        | 12.1.1.4  | Strategieumsetzung   | 626        |
| <b>7</b> | <b>Hindernisse und Erfolgsfaktoren</b>              | <b>371</b> | 10.4.1.3  | EnBW Service GmbH  | 473        | 12.2      | Prinzipielle Strategieoptionen                               | 627        |
| 7.1      | Hindernisse   | 372        | 10.4.1.4  | EnBW Kundenservice GmbH  | 476        | 12.2.1    | Darstellung der Extrempositionen                             | 627        |
| 7.1.1    | Kulturelle Unterschiede                             | 375        | 10.4.1.5  | metaCount  | 479        | 12.2.2    | Aufzeigen der Entscheidungskriterien                         | 628        |
| 7.1.2    | Keine ausreichende Standardisierung bei IT-Systemen | 375        | 10.4.1.6  | RWE Systems AG   | 481        | 12.2.3    | Ableitung der grundsätzlich denkbaren Strategieoptionen      | 628        |
| 7.1.3    | Motivationen und Einstellungen                      | 376        | 10.4.1.7  | Stadtwerke Braunschweig GmbH   | 485        | 12.3      | Strategieoptionen nach Vorgehen                              | 630        |
| 7.1.4    | Probleme beim Integrationsmanagement                | 377        | 10.4.1.8  | SW Kiel Service GmbH   | 490        | 12.3.1    | Geschäftsprozessanalyse                                      | 631        |
| 7.1.5    | Keine ausreichende Standardisierung der Prozesse    | 378        | 10.4.1.9  | Stadtwerke Ulm   | 493        | 12.3.2    | Benchmarking   | 633        |
| 7.1.6    | Weitere Hindernisse                                 | 379        | 10.4.1.10 | Vattenfall Europe Information Services GmbH                                  | 496        | 12.3.3    | Reorganisation und Zusammenlegung von Fachbereichen          | 634        |
| 7.2      | Erfolgsfaktoren                                     | 381        | 10.4.2    | Wettbewerbsprofile von anderen Unternehmen mit Dienstleistungsgesellschaften | 499        | 12.3.4    | Gründung einer eigenständigen Dienstleistungsgesellschaft    | 638        |
| 7.2.1    | Erfüllung der Unbundling-Vorgaben                   | 382        | 10.4.2.1  | Bertelsmann  | 499        | 12.3.5    | Partnering und Kooperationen                                 | 642        |
| 7.2.2    | Prozessanalyse und -bewertung                       | 383        | 10.4.2.2  | Hermes Logistik Gruppe   | 502        | 12.3.6    | Externer Marktauftritt/gang                                  | 645        |
| 7.2.3    | Integrationsmanagement                              | 384        | 10.4.2.3  | Lufthansa  | 504        | 12.3.7    | Outsourcing  | 647        |
| 7.2.4    | Interne und externe Kommunikation                   | 385        | 10.4.2.4  | Thomas Cook Service AG   | 509        | 12.4      | Strategieoptionen nach Unternehmensarten                     | 650        |
| 7.2.5    | Intensiver Know-how-Transfer                        | 385        | 10.4.3    | Wettbewerbsprofile von spezialisierten Dienstleistungsunternehmen            | 511        | 12.4.1    | Internationale Energieversorgungsunternehmen                 | 650        |
| 7.2.6    | Bekanntheit   | 386        | 10.4.3.1  | A/V/E  | 511        | 12.4.2    | Nationale und regionale Energieversorgungsunternehmen        | 653        |
| <b>8</b> | <b>Technologien und Systeme</b>                     | <b>389</b> | 10.4.3.2  | B-A-D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH                        | 515        | 12.4.3    | Lokale Energieversorgungsunternehmen                         | 656        |
| 8.1      | Anwenderanforderungen                               | 390        | 10.4.3.3  | B/A/S  | 518        | 12.4.4    | Kooperationen und Netzwerke                                  | 658        |
| 8.2      | Integrierte Businesssysteme/ERP-Systeme             | 392        | 10.4.3.4  | BFD Aktiengesellschaft   | 520        | 12.4.5    | Sonderfall Multi Utility                                     | 661        |
| 8.3      | Beschaffungssysteme                                 | 394        | 10.4.3.5  | BLG LOGISTICS GROUP AG & Co. KG  | 523        | <b>13</b> | <b>Trends, Chancen und Risiken</b>                           | <b>664</b> |
| 8.4      | Finanzbuchhaltungs- und Controllingssysteme         | 396        | 10.4.3.6  | BTC AG   | 525        | 13.1      | Trends bei Shared Services                                   | 664        |
| 8.5      | Abrechnungssysteme                                  | 398        | 10.4.3.7  | CentraPlus   | 528        | 13.1.1    | Strategietrends  | 668        |
| 8.6      | Personalwesen                                       | 400        | 10.4.3.8  | Datev eG   | 530        | 13.1.2    | Anwendungstrends   | 670        |
| 8.7      | Managementinformationssysteme                       | 402        | 10.4.3.9  | Deutsche Post AG   | 532        | 13.1.3    | Technologietrends  | 671        |
| 8.8      | Schlussfolgerungen für Shared Services              | 404        | 10.4.3.10 | FACTUR Billing Solutions GmbH  | 535        | 13.1.4    | Markttrends  | 672        |
| <b>9</b> | <b>Der Markt für Shared Services bis 2010</b>       | <b>408</b> | 10.4.3.11 | GISA GmbH  | 537        | 13.1.5    | Wettbewerbstrends  | 674        |
| 9.1      | Methodik: Szenarioanalyse                           | 408        | 10.4.3.12 | Is-energy GmbH   | 540        | 13.1.6    | Auslandstrends   | 676        |
| 9.1.1    | Einleitung: Darstellung verschiedener Szenarien     | 408        | 10.4.3.13 | Itebo GmbH   | 544        | 13.2      | Chancen und Risiken  | 677        |
| 9.1.2    | Methodik  | 410        | 10.4.3.14 | Items GmbH   | 547        | 13.2.1    | ... für Energieversorgungsunternehmen                        | 677        |
| 9.2      | Grundannahmen und Prämissen                         | 412        | 10.4.3.15 | L/A/S  | 550        | 13.2.2    | ... für spezialisierte Dienstleistungsunternehmen            | 684        |
| 9.2.1    | Annahmen und Prämissen für alle Szenarien           | 412        | 10.4.3.16 | NordIT GmbH  | 553        | <b>14</b> | <b>Ausblick</b>  | <b>689</b> |
| 9.2.2    | Annahmen für Szenario 1                             | 417        | 10.4.3.17 | Prego services GmbH  | 556        | 14.1      | Die Energiewirtschaft in Zukunft                             | 690        |
| 9.2.3    | Annahmen für Szenario 2                             | 419        | 10.4.3.18 | regiocom GmbH  | 559        | 14.1.1    | Entwicklung der Stromwirtschaft                              | 691        |
| 9.2.4    | Annahmen für Szenario 3                             | 421        | 10.4.3.19 | rk.u.it GmbH   | 562        | 14.1.2    | Entwicklung der Gaswirtschaft                                | 693        |
| 9.2.5    | Überblick über die szenariospezifischen Prämissen   | 423        | 10.4.3.20 | SAP SI AG  | 567        | 14.2      | Entwicklungen bei Shared Services                            | 694        |
| 9.3      | Quantitativer Markt für Shared Services             | 425        | 10.4.3.21 | Techem Drecount Utility Services   | 571        | 14.2.1    | Interne Shared Services                                      | 699        |
| 9.3.1    | Marktentwicklung nach Jahren (bis 2010)             | 425        | 10.4.3.22 | Techem Energy Services   | 573        | 14.2.2    | Extern angebotene Shared Services                            | 700        |
| 9.3.2    | Marktentwicklung n. Funktionen                      | 429        | 10.4.3.23 | T-Systems International GmbH   | 576        | <b>15</b> | <b>Praxis-Tipps</b>  | <b>703</b> |
| 9.3.2.1  | IT-Dienstleistungen                                 | 431        | 10.4.3.24 | Viterra Energy Services GmbH & Co. KG  | 579        | 15.1      | Handlungsempfehlungen  | 703        |
| 9.3.2.2  | Verbrauchsabrechnung                                | 433        | <b>11</b> | <b>Erfahrungen und Beispiele aus anderen Märkten</b>                         | <b>582</b> | 15.2      | Identifikationen geeigneter Funktionen und Geschäftsbereiche | 706        |
| 9.3.2.3  | Personalwesen                                       | 436        | 11.1      | Erfahrungen aus anderen Ländern  | 584        | 15.3      | Inhalte eines Businessplans (Checkliste)                     | 708        |
|          |   |            | 11.1.1    | USA  | 584        | 15.4      | 10 wichtige Hinweise   | 719        |
|          |   |            | 11.1.2    | Großbritannien   | 588        |           |  |            |

**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.07-5011) »Shared Services in der Energiewirtschaft (2. Auflage)« zum Preis von EUR 3.400,00 und  zusätzl. Kopien (je EUR 300,00) - alle Preise zzgl. gesetzlicher MwSt. -
- Wir sind an einer Endpräsentation zur Studie interessiert. Bitte nehmen Sie Kontakt mit uns auf.
- Bitte senden Sie uns Informationen zu weiteren Studien (s.u.). Ggfs. erhalten wir Mengenrabatt.
- Bitte senden Sie uns weitere Informationen zu trend:research.

**ADRESSE**

FIRMA

FUNKTION

NAME

STRASSE

PLZ/ORT

TEL./FAX

E-MAIL

 nein

Wir sind damit einverstanden, von trend:research per E-Mail weitere Informationen über aktuelle Studien oder Veranstaltungen zu erhalten.

Hiermit bestätige ich, Copyright und Urheberrechte zu wahren und die Studie oder Teile davon auf keine Weise zu vervielfältigen oder weiterzugeben:

Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift/Stempel \_\_\_\_\_ 07-08001

**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 Versorgungsmärkten und Telekommunikationsmärkten.

trend:research liefert Studien, Informationen und Untersuchungen an über 90% der größeren EVUs und unterstützt damit existentielle Entscheidungen – die Referenzliste erhalten Sie auf Anfrage.

**KONDITIONEN**

Die Strategiestudie »Shared Services in der Energiewirtschaft« (2. Auflage) kostet 3.400,00 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.

**VERANSTALTUNGEN ZUR STUDIE**

Mit der Darstellung ausgewählter Studienergebnisse in einer Endpräsentation werden die in der Befragung gewonnenen Erkenntnisse direkt vermittelt und das praktische Vorgehen unterstützt.

**WEITERE STUDIEN**

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

- IT-Sicherheit in der Energiewirtschaft**, 10/04, ca. 450 S., EUR 4.200,00
- Heizkostenverteilung**, 08/04, ca. 500 S., EUR 4.400,00
- Forderungsmanagement in der Verbrauchsabrechnung**, 07/04, 665 S., EUR 4.500,00
- Zählerwesen: Unbundling, Marktpotenziale, Prozessoptimierung**, 02/04, 705 S., EUR 3.500,00
- Der Markt für Energiedienstleistungen, 2. Aufl.**, 12/03, 780 S., EUR 4.400,00
- IT-Roadmap 2007 - Energiewirtschaft**, 11/03, 533 S., EUR 3.600,00
- Der Markt für Abrechnungsdienstleistungen in der Energiewirtschaft, 2. Auflage**, 07/03, 820 S., EUR 3.300,00
- IT-Outsourcing in der Energiewirtschaft**, 05/03, 514 S., EUR 2.900,00
- Der Markt für Contracting in Deutschland bis 2010**, 05/03, 600 S., EUR 5.500,00

Weitere Informationen können Sie mit diesem Formular anfordern oder im Internet unter [www.trendresearch.de](http://www.trendresearch.de) abrufen.

**trend:research**

Institut für Trend- und Marktforschung