Zählerwesen, Abrechnung und Kundenservice
Potenzialstudie

Outsourcing der Energieliefer-Abrechnung

Prozessoptimierung, höhere Flexibilität, Synergieeffekte, Kostenreduzierung und -transparenz

Die Studie ist ab sofort verfügbar und umfasst 1.279 Seiten sowie SPSS-Auswertungen.

- → Rechtliche Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auf Outsourcing
- → Status quo im Outsourcing
- → Outsourcingansätze und -potenziale
- → Strategie- und Handlungsoptionen im Outsourcing
- → Kennzahlen in Teilprozessen
- → Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen
- → Marktvolumen, Marktpotenzial und Wettbewerb
- → Trends, Chancen, Risiken

Rechtliche und gesamtwirtschaftliche Einflussfaktoren wie die Liberalisierung im Zählen und Messen sowie die Wirtschaftskrise erhöhen den Druck auf die Energieversorger und somit auf die Prozesse der Energieliefer-Abrechnung. Aufgrund der Umsetzung der von der Bundesnetzagentur vorgegebenen Geschäftsprozesse zum Lieferantenwechsel (GPKE und GeLi Gas) werden insbesondere die Anforderungen an die Abrechnungs-IT steigen. Der zunehmende Lieferantenwechsel, Self-Service-Angebote, flexible Tarifstrukturen und der Einsatz von Smart Metering ab 2010 stellen die Energieversorger zusätzlich vor die Frage, wie die Energieliefer-Abrechnung der Zukunft aussehen kann und sollte.

Das Outsourcing von Prozessen an spezialisierte Dienstleister kann zu einer Kostenoptimierung und zeitgleich zur „Modernisierung" der eigenen Prozesse im Bereich der Abrechnung führen und wird bereits in sehr unterschiedlichem Maße für die Teilbereiche der Abrechnung genutzt. Während Druck, Verpostung und Versand weitgehend vergeben werden, erfolgt bspw. der Kundenservice zumeist in Selbsterstellung (vgl. Abbildung). Der Einsatz von Smart Metern wird neue Impulse setzen, der den Druck einer Fremdvergabe bspw. in den IT-lastigen Prozessen Energiedatenmanagement und Abrechnungsdurchführung verstärkt, die bislang ebenfalls vorzugsweise selbst erstellt werden.

Vor diesem Hintergrund beginnen die Versorger auf Ebene der Energieliefer-Abrechnung, sich mit strategischen und operativen Fragen einer zukunftsfähigen Anpassung der Prozesse auseinanderzusetzen.

Die vorliegende Studie betrachtet die Chancen und Risiken eines Outsourcing für Energieversorger unter Einbeziehung der Dienstleistungen und Leistungsfähigkeit der Anbieterseite.

Die Studie liefert wichtige Informationen für die eigene Positionierung am Markt und beantwortet u. a. folgende Fragestellungen:

- Wie sind die Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren auf die Abrechnung heute und zukünftig ausgestaltet?
- Welche Anforderungen ergeben sich an ein Outsourcing?
- In welchen Teilprozessen stellt Outsourcing eine ökonomische und strategische Option dar?
- Wie lässt sich ein Outsourcing in der Energieliefer-Abrechnung umsetzen?
- Welche Negativbeispiele existieren (Qualitätsverluste, Insolvenzen etc.) und was kann man als EVU hieraus lernen?
- Welche Strategieoptionen gibt es für Versorger und Dienstleister?

Welches Sourcingmodell verwenden Sie in den Teilprozessen der Energieliefer-Abrechnung?
(ZW: n=109; ABL: n=110; EDM: n=108; ABR, DVV, FM, KS, IT: n=55)

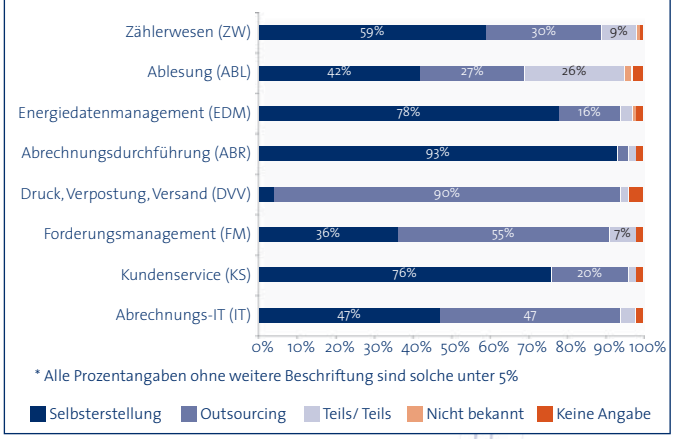

Abbildung: Welches Sourcingmodell verwenden Sie in den Teilprozessen der Energieliefer-Abrechnung?

trend:research
Institut für Trend- und Marktforschung
Bremen – Köln – Stuttgart

value through information.

Parkstraße 123
28209 Bremen
Tel.: 0421 . 43 73 0-0
Fax: 0421 . 43 73 0-11
www.trendresearch.de
info@trendresearch.de

Outsourcing der Energieliefer-Abrechnung – Prozessoptimier

Ziel und Nutzen der Studie

Inhaltlich knüpft die Potenzialstudie an die Ergebnisse der Studien „Kennzahlen in der Verbrauchsabrechnung", „Verbrauchsabrechnung: Service Levels und Standardisierung" und „Outsourcing in der Verbrauchsabrechnung" an. Ergänzt wird diese Studie erstmalig um die Darstellung ausgewählter Ergebnisse als SPSS-Auswertungen zu Fragestellungen u.a. folgender Themenbereiche: Prozessabläufe, Outsourcing, Produkte sowie Kennzahlen in den Teilmärkten der Energieliefer-Abrechnung, Wettbewerb und weiteren. Neben differenzierten Aussagen über die rechtliche Ausgangssituation, erfolgt insbesondere eine detaillierte Analyse von Ablauforganisationen und Outsourcing in den Teilmärkten.

Die Ergebnisse ermöglichen es, gezielt eigene Strategien und Vorgehensweisen abzuleiten und ggf. bereits getroffene Maßnahmen zu überdenken und der aktuellen und erwarteten Marktentwicklung anzupassen.

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 Potenzialstudie ca. 113 strukturierte Interviews mit folgenden Zielgruppen ein:

- Energieversorgungsunternehmen
- Abrechnungsdienstleister
- Weitere Dienstleister in Teilprozessen (Zählerwesen, Ablesung, EDM, etc.)

An wen sich die Studie richtet

Die Potenzialstudie richtet sich an Energieversorgungsunternehmen, Abrechnungsdienstleister und Dienstleister in den Teilprozessen der Abrechnung und hilft diesen Unternehmen, die weitere Entwicklung einzuschätzen und die eigene Strategie/ Marktpositionierung vor diesem Hintergrund auszurichten.

Der Nutzen ergibt sich für Vorstände, Geschäftsführer, Strategie-, Unternehmens- und Konzernplanung sowie Bereichsleitungen in den Bereichen Vertrieb und Abrechnung sowie den Teilprozessen Zählerwesen, Ablesung, Energiedatenmanagement, Abrechnungsdurchführung, Druck/ Verpostung/ Versand, Forderungsmanagement, Kundenservice und Abrechnungs-IT.

Inhalt der Studie

1 Management Summary 26

2 Allgemeine Grundlagen 93
2.1 Einleitung 94
2.2 Ziele und Nutzen der Studie 95
2.3 Methodik und Studiendesign 97
2.4 Begriffsdefinitionen 110
2.4.1 Abrechnung/ Billing 110
2.4.2 Abrechnungsdienstleister 111
2.4.3 „Added-Value"-Dienstleistungen 112
2.4.4 Energiedatenmanagement 112
2.4.5 Forderungsmanagement 113
2.4.6 Full-Service-Dienstleister 115
2.4.7 Inkasso 116
2.4.8 Kundenservice 117
2.4.9 Mahnwesen 118
2.4.10 Messstellenbetreiber 119
2.4.11 Messdienstleister 120
2.4.12 Service Level 121
2.4.13 Smart Metering 122
2.4.14 Sourcing 123

3 Rahmenbedingungen 126
3.1 Rahmenbedingungen in der Energiewirtschaft 127
3.1.1 Märkte 128
3.1.1.1 Strom 128
3.1.1.2 Gas 131
3.1.2 Liberalisiertes Zählen und Messen 135
3.1.2.1 Überblick 135
3.1.2.2 Marktakteure 138
3.1.2.2.1 Händler und Lieferanten 139
3.1.2.2.2 Verteilnetzbetreiber (Strom/ Gas) 141
3.1.2.2.3 Messstellenbetreiber 143
3.1.2.2.4 Messdienstleister 144
3.1.2.2.5 Übertragungsnetzbetreiber bzw. marktgebietsaufspannende Netzbetreiber 145
3.1.2.2.6 Bilanzkreisverantwortlicher (Strom/ Gas) 152
3.1.2.2.7 Erzeuger 152
3.1.2.2.8 Netzanschlussnehmer 153
3.1.2.2.9 Netzanschlussnutzer 154
3.1.2.2.10 Weitere Unternehmen als Dienstleister 155
3.1.2.3 Vertragskonstellationen 155
3.1.2.3.1 Netzanschlussvertrag 156
3.1.2.3.2 Netznutzungsvertrag 157
3.1.2.3.3 Bilanzkreisvertrag 159
3.1.2.3.4 Lieferanten-/ Händler-Rahmenvertrag 159
3.1.2.3.5 Energieliefervertrag (All-inclusive-Vertrag) 160
3.1.2.3.6 Messstellenvertrag/ Messstellenrahmenvertrag 161
3.1.2.3.7 Messvertrag/ Messrahmenvertrag 162
3.1.2.3.8 Dienstleistungsvertrag 163
3.1.2.4 Konsequenzen und Auswirkungen 166
3.1.3 Insolvenzentwicklung 167
3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen 180
3.2.1 Energiewirtschaftsgesetz EnWG 181
3.2.2 Integriertes Energie- und Klimaschutzprogramm (IEKP) 187
3.2.3 Unbundling 192
3.2.4 Bundesnetzagentur 203
3.2.4.1 GPKE 205
3.2.4.2 GeLi Gas 209
3.2.4.3 Exkurs: Regulatorische Compliance herstellen 210
3.2.4.4 GABi Gas 214
3.2.5 Grundversorgungsverordnung GVV 216
3.2.5.1 Abrechnungsmodus 217
3.2.5.2 Berücksichtigung von Kundeneinwänden 218
3.2.5.3 Zulässigkeit von Sperrungen 219
3.2.5.4 Sperrfristen 220
3.2.6 Netzzugangsverordnung NZV 220
3.2.6.1 Stromnetzzugangsverordnung (StromNZV) 221
3.2.6.2 Gasnetzzugangsverordnung (GasNZV) 224
3.2.7 Netzentgeltverordnung NEV 229
3.2.7.1 Netznutzungsentgelte 229
3.2.7.2 Stromnetzentgeltverordnung (StromNEV) 230
3.2.7.3 Gasnetzentgeltverordnung (GasNEV) 234
3.2.8 Konzessionsabgabenverordnung 240
3.2.9 Gesetze und Verordnungen zum Messwesen 242
3.2.9.1 Europäische Messgeräteverordnung (MID) 243
3.2.9.2 Eichgesetz und Eichordnung 246
3.2.10 Gesetz zur Öffnung des Messwesens: Novellierung des § 21b EnWG 250
3.2.11 Messzugangsverordnung (MessZV) 259
3.2.12 Ausweitung von Smart Metering 270
3.2.13 Turnusverkürzung Ablesung/ Abrechnung 274

4 Aufbauorganisation 277
4.1 Anforderungen an die Aufbauorganisation 278
4.1.1 Rechtliche Anforderungen 279
4.1.2 Wettbewerbsanforderungen 282
4.1.3 Kostenspezifische Anforderungen 283
4.1.4 Prozessuale Anforderungen 284
4.1.5 Personelle Anforderungen 284
4.1.6 Unternehmenspolitische und strategische Anforderungen 285
4.1.7 Zusammenführung 286
4.2 Gesamtprozess Abrechnung 289
4.3 Teilbereiche/ Teilprozesse 296
4.3.1 Organisatorische Einbindung des Zählerwesens 297
4.3.2 Organisatorische Einbindung der Ablesung 301
4.3.3 Organisatorische Einbindung des Energiedatenmanagements 304
4.3.4 Organisatorische Einbindung der Abrechnungsdurchführung 305
4.3.5 Organisatorische Einbindung von Druck, Verpostung und Versand 307
4.3.6 Organisatorische Einbindung des Forderungsmanagements 308
4.3.7 Organisatorische Einbindung des Kundenservice 312
4.3.8 Organisatorische Einbindung der Abrechnungs-IT 318
4.3.9 Zusammenführung 320
4.4 Organisationsformen 324
4.4.1 Selbsterstellung 324
4.4.2 Ausgründung 327
4.4.3 Kooperation 330
4.4.3.1 Kooperationsarten 335
4.4.3.2 Kooperationsformen 337
4.4.3.3 Eckpunkte einer kooperativen Ausgestaltung 339
4.4.4 Weitere Sourcingoptionen 341
4.4.4.1 Outsourcing 341
4.4.4.2 Backsourcing/ Insourcing 344
4.4.4.3 Co-Sourcing 345
4.4.4.4 Offshoring 346
4.4.4.5 Smart Sourcing 347
4.4.4.6 Business Process Outsourcing 348
4.4.4.7 Vergleich und Bewertung der Sourcingoptionen 349

5 Organisationsstruktur und Outsourcing 363
5.1 Überblick 363
5.1.1 Abgrenzung und Beschreibung des Abrechnungsprozesses 364
5.1.2 Bestandteile des Abrechnungsprozesses aus Sicht der Energieversorger 368
5.2 Fokus Outsourcing 372
5.2.1 Detailbetrachtung Outsourcing 372
5.2.2 Status quo im Outsourcing nach Teilprozessen 372
5.2.2.1 Zählerwesen 375
5.2.2.2 Ablesung 377
5.2.2.3 Energiedatenmanagement 378
5.2.2.4 Abrechnung(-sdurchführung) 380
5.2.2.5 Druck, Verpostung und Versand 381
5.2.2.6 Forderungsmanagement 382
5.2.2.7 Kundenservice 383
5.2.2.8 Abrechnungs-IT 384
5.2.3 Zielsetzungen und Anforderungen 384
5.2.4 Argumente für und gegen Outsourcing 388
5.2.5 Identifikation geeigneter und ungeeigneter Prozesse und Teilprozesse 394
5.2.6 Entscheidungskriterien und Anforderungen an externe Dienstleister 399
5.2.6.1 Qualität 401
5.2.6.2 Preisgestaltung und Konditionenpolitik 403
5.2.6.3 Gewährleistung von Kundenzufriedenheit 405
5.2.6.4 Leistungsschwerpunkte 406
5.2.6.5 Service 406
5.2.6.6 Geografische Nähe 407
5.2.6.7 Erfahrungen und Referenzen 408
5.2.6.8 Zusammenführung 409
5.2.7 Die Bedeutung von K.O.-Kriterien 410
5.2.8 Erfolgsfaktoren im Outsourcing 412
5.2.9 Umsetzung eines Outsourcing 415
5.2.10 Laufzeitende – was nun? 419
5.2.11 Gescheitertes Outsourcing: Back- bzw. Insourcing 421
5.2.11.1 Grundlagen und Handlungsalternativen 421
5.2.11.2 Status quo im Back- bzw. Insourcing 423
5.2.11.3 Ursachen und Gründe für ein Back- bzw. Insourcing 426
5.2.11.4 Zielsetzungen im Back- bzw. Insourcing 429
5.2.11.5 Erfolgsfaktoren im Back- bzw Insourcing 431
5.3 Teilprozesse 435
5.3.1 Zählerwesen 435
5.3.1.1 Grundlagen 435
5.3.1.2 Prozessablauf 435
5.3.1.3 Outsourcingansätze und -potenziale 444
5.3.1.4 Argumentationen für und gegen Outsourcing 446
5.3.1.5 Identifikation potenzieller Partner 451
5.3.1.5.1 Energieversorger 451
5.3.1.5.2 Zählerhersteller 452
5.3.1.5.3 Ingenieurbüros 453
5.3.1.5.4 Messstellenbetreiber 453
5.3.1.6 Schlussfolgerungen 453
5.3.2 Ablesung 455
5.3.2.1 Überblick über die Ableseformen 455
5.3.2.2 Prozessablauf 456
5.3.2.3 Detailbetrachtung der Prozessschritte einzelner Ableseformen 461
5.3.2.4 Outsourcingansätze und -potenziale 469
5.3.2.5 Argumentationen für und gegen Outsourcing 470
5.3.2.6 Identifikation potenzieller Partner 473
5.3.2.7 Schlussfolgerungen 475
5.3.3 Energiedatenmanagement 476
5.3.3.1 Grundlagen 476
5.3.3.2 Prozessablauf 477
5.3.3.3 Outsourcingansätze und -potenziale 479
5.3.3.4 Argumentationen für und gegen Outsourcing 480
5.3.3.5 Identifikation potenzieller Partner 482
5.3.3.6 Schlussfolgerungen 482
5.3.4 Abrechnung(-sdurchführung) 483
5.3.4.1 Grundlagen 483
5.3.4.2 Prozessablauf 483
5.3.4.3 Outsourcingansätze und -potenziale 486
5.3.4.4 Argumentationen für und gegen Outsourcing 487
5.3.4.5 Identifikation potenzieller Partner 489
5.3.4.6 Schlussfolgerungen 492
5.3.5 Druck, Verpostung und Versand 493
5.3.5.1 Grundlagen 493
5.3.5.2 Prozessablauf 493
5.3.5.3 Outsourcingansätze und -potenziale 496
5.3.5.4 Argumentationen für und gegen Outsourcing 497
5.3.5.5 Identifikation potenzieller Partner 500
5.3.5.6 Schlussfolgerungen 501
5.3.6 Forderungsmanagement 502
5.3.6.1 Grundlagen 502
5.3.6.2 Prozessablauf 503
5.3.6.3 Outsourcingansätze und -potenziale 508
5.3.6.4 Argumentationen für und gegen Outsourcing 510
5.3.6.5 Identifikation potenzieller Partner 514
5.3.6.6 Schlussfolgerungen 514
5.3.7 Kundenservice 515
5.3.7.1 Grundlagen 515
5.3.7.2 Prozessablauf 516

5.3.7.3 Outsourcingansätze und -potenziale 521
5.3.7.4 Argumentationen für und gegen Outsourcing 523
5.3.7.5 Identifikation potenzieller Partner 526
5.3.7.6 Schlussfolgerungen 527
5.3.8 Abrechnungs-IT 527
5.3.8.1 Grundlagen 527
5.3.8.2 Prozessablauf 529
5.3.8.2.1 Zählerbewirtschaftung 530
5.3.8.2.2 Ablesung 531
5.3.8.2.3 Abrechnung 532
5.3.8.2.4 Druck/ Verpostung/ Versand 532
5.3.8.2.5 Kundenservice 533
5.3.8.2.6 Forderungsmanagement 534
5.3.8.2.7 EDM 534
5.3.8.3 Outsourcingansätze und -potenziale 535
5.3.8.4 Argumentationen für und gegen Outsourcing 536
5.3.8.5 Identifikation potenzieller Partner 539
5.3.8.5.1 Outsourcing der Abrechnungs-IT an einen spezialisierten Dienstleister 539
5.3.8.5.2 Kooperationen mit anderen Versorgern 539
5.3.8.5.3 Kooperation mit Systementwicklern und IT-Dienstleistern 540
5.3.8.6 Schlussfolgerungen 540
5.4 Teilprozessinterdependenzen 541
5.5 Synergieeffekte in den Prozessen durch Smart Metering 543
5.5.1 Status quo 543
5.5.2 Prozessintern 545
5.5.3 Prozessübergreifend und unternehmensintern 546
5.5.4 Unternehmensübergreifend 547
5.5.5 Kostensenkungspotenziale in der gesamten Prozesskette Abrechnung 549

6 Produkt- und Dienstleistungsspektrum 553
6.1 Überblick über das Produkt- und Dienstleistungsportfolio im Markt 554
6.1.1 Full-Service-Abrechnung 555
6.1.1.1 Leistungsumfang: Teilprozesse und Konditionen 555
6.1.1.2 Status quo in der Energiewirtschaft 557
6.1.1.2.1 Außendienstprozesse 558
6.1.1.2.2 Ablesung: 559
6.1.1.2.3 Weitere Prozesse in der Energieliefer-Abrechnung 560
6.1.1.2.4 Beispielhafte Sourcing-Modelle in der Energiewirtschaft 561
6.1.1.3 Anforderungen und Erfolgsfaktoren 571
6.1.1.4 Wettbewerber/ Partner 571
6.1.1.5 Marktentwicklungspotenzial 574
6.1.2 Teilbereiche 576
6.1.2.1 Zählerwesen/ Messstellenbetrieb 578
6.1.2.1.1 Produkte und Dienstleistungen 578
6.1.2.1.2 Kennzahlen, Service Levels und Erklärungsfaktoren 583
6.1.2.2 Ablesung/ Messdienstleistungen 601
6.1.2.2.1 Produkte und Dienstleistungen 601
6.1.2.2.2 Kennzahlen, Service Levels und Erklärungsfaktoren 606
6.1.2.3 Energiedatenmanagement 622
6.1.2.3.1 Produkte und Dienstleistungen 622
6.1.2.3.2 Kennzahlen und Erklärungsfaktoren 624
6.1.2.4 Abrechnungsdurchführung 628
6.1.2.4.1 Produkte und Dienstleistungen 628
6.1.2.4.2 Kennzahlen, Service Levels und Erklärungsfaktoren 630
6.1.2.5 Druck, Verpostung und Versand 635
6.1.2.5.1 Produkte und Dienstleistungen 635
6.1.2.5.2 Kennzahlen, Service Levels und Erklärungsfaktoren 642
6.1.2.6 Forderungsmanagement 651
6.1.2.6.1 Produkte und Dienstleistungen 652
6.1.2.6.2 Kennzahlen, Service Levels und Erklärungsfaktoren 656
6.1.2.7 Kundenservice 665
6.1.2.7.1 Produkte und Dienstleistungen 666
6.1.2.7.2 Kennzahlen, Service Levels und Erklärungsfaktoren 670
6.1.2.8 Abrechnungs-IT 678
6.1.2.8.1 Produkte und Dienstleistungen 679
6.1.2.8.2 Kennzahlen und Erklärungsfaktoren 683
6.1.2.9 Zusammenfassung 685
6.2 Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen 686
6.2.1 Anforderungen aus vertrieblicher Sicht 686
6.2.1.1 Zählerwesen/ Messstellenbetrieb 687
6.2.1.2 Ablesung/ Messdienstleistung 687
6.2.1.3 Energiedatenmanagement 687
6.2.1.4 Abrechnungsdurchführung 688
6.2.1.5 Druck, Verpostung und Versand 688
6.2.1.6 Forderungsmanagement 689
6.2.1.7 Kundenservice 689
6.2.1.8 Abrechnungs-IT 690
6.2.2 Endkunden 690
6.3 Ausgewählte Entwicklungsrichtungen: Spezialisierte Anforderungen 692
6.3.1 Heizkostenverteilung als EVU-Geschäftsfeld 692
6.3.2 No Frills: Preisorientierung als Leitbild 695
6.3.3 Produkt- und Dienstleistungspotenziale durch Smart Metering 699
6.3.3.1 Anforderungen an Smart Metering 699
6.3.3.1.1 Allgemeine Endkundenanforderungen 699
6.3.3.1.2 Anforderungen von Energieversorgern 701
6.3.3.2 Status quo in der Fremdvergabe von Smart-Metering-Dienstleistungen 704
6.3.3.3 Potenziale bei Energieversorgern und Dienstleistern 707
6.3.4 „Added-Value"-Leistungen 710
6.3.4.1 Beratung zum Energieeinsatz/ -verbrauch 711
6.3.4.2 Energieanalyse- und Anzeigetools 713
6.3.4.3 „Smart-Home"-Funktionen 715
6.3.4.4 Erweiterte Energiedienstleistungsangebote 717
6.4 Produktvertriebsoptionen für Dienstleister 719
6.4.1 Messstellenbetrieb und Messdienstleistung (also Zählerwesen und Ablesung) 719
6.4.2 Energiedatenmanagement, Abrechnungsdurchführung und Abrechnungs-IT 720
6.4.3 Forderungsmanagement 720
6.4.4 Kundenservice 721

7 Markt und Marktentwicklung 723
7.1 Einleitung und Erläuterung zur Darstellung des Marktes und der angewandten Methodik 724
7.2 Grundannahmen und Prämissen 729
7.2.1 Annahmen für alle Szenarien 730
7.2.1.1 Allgemeine Grundannahmen 732
7.2.1.2 Ausgewählte Grundannahmen: Messstellenbetrieb 733
7.2.1.3 Ausgewählte Grundannahmen: Messdienstleistung 735
7.2.1.4 Ausgewählte Grundannahmen: Energiedatenmanagement und Abrechnungsdurchführung 736
7.2.1.5 Ausgewählte Grundannahmen: Forderungsmanagement 739
7.2.1.6 Ausgewählte Grundannahmen: Kundenservice 741
7.2.1.7 Ausgewählte Grundannahmen: Abrechnungs-IT 744
7.2.2 Exogene und endogene Schocks/ Impacts 745
7.2.2.1 Einsatz von Smart Metering 747
7.2.2.2 Verkürzung der Abrechnungszeiträume 748
7.2.3 Überblick über szenariospezifische Annahmen 749
7.2.3.1 Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen 749
7.2.3.2 Energiewirtschaftliche Rahmenbedingungen 751
7.2.3.3 Entwicklung des Wettbewerbs in der Energiewirtschaft 753
7.2.3.4 Entwicklung der Anforderungen an Abrechnungsdienstleister und -dienstleistungen 755
7.2.3.5 Entwicklung bei Technologien und Systemen 756
7.2.3.6 Entwicklungen bei Forderungsmanagement und Kundenservice 758
7.2.3.7 Entwicklung des Wettbewerbs im Abrechnungsmarkt 761
7.2.4 Annahmen für Szenario 1: „Moderater Lieferantenwechsel und moderater Einsatz von elektronischen Auslesesystemen" 763
7.2.5 Annahmen für Szenario 2: „Preisgetriebener Lieferantenwechsel und marktgetriebener Einsatz von elektronischen Auslesesystemen" 766
7.2.6 Annahmen für Szenario 3: „Turnusharmonisierung Abrechnung und Rollout von elektronischen Auslesesystemen (Smart Metering)" 768
7.3 Markt und Marktentwicklung 772
7.3.1 Einschätzung der Befragten 773
7.3.1.1 Allgemeine Markttreiber 775
7.3.1.2 Allgemeine Marktbarrieren 778
7.3.2 Gesamtmarkt der Energieliefer-Abrechnung 780
7.3.2.1 Status quo Preise 780
7.3.2.2 Gesamtmarkt 782
7.3.2.3 Interner und externer Markt 783
7.3.2.4 Markt nach Sparten 785
7.3.2.5 Markt nach Teilprozessen 790
7.3.3 Szenariospezifische Entwicklung bis 2020 792
7.3.3.1 Preisentwicklung 792
7.3.3.2 Gesamtmarkt 795
7.3.3.3 Interner und externer Markt 796
7.3.3.4 Markt nach Sparten 805
7.3.3.5 Markt nach Teilprozessen 815
7.3.4 Exkurs: Der Markt für Netznutzungsentgeltabrechnung 826
7.4 Zusammenfassung 831

8 Wettbewerb 834
8.1 Wettbewerb in der Energiewirtschaft 835
8.1.1 Wettbewerbsebenen 835
8.1.2 Wettbewerbsausprägung 836
8.1.2.1 Stromwettbewerb 836
8.1.2.2 Gaswettbewerb 839
8.2 Wettbewerb bei Abrechnungsdienstleistungen 844
8.2.1 Wettbewerbsdarstellung 845
8.2.2 Wettbewerbsübersicht der Full-Service-Dienstleister 847
8.3 Wettbewerb bei Teilprozessen 851
8.3.1 Zählerwesen 852
8.3.2 Ablesung 856
8.3.3 Energiedatenmanagement 859
8.3.4 Abrechnungsdurchführung 862
8.3.5 Druck/ Verpostung/ Versand 864
8.3.6 Forderungsmanagement 868
8.3.7 Kundenservice 871
8.3.8 Abrechnungs-IT 874
8.4 Bekanntheit von Dienstleistern 878
8.4.1 Grundlage: Bekanntheitsmodell 878
8.4.2 Status quo 881
8.5 Wettbewerbsprofile ausgewählter Abrechnungsdienstleister 884
8.5.1 24/7 United Billing GmbH 884
8.5.2 arvato services 891
8.5.3 A/V/E GmbH 904
8.5.4 BAS Abrechnungsservice GmbH & Co. KG 909
8.5.5 CentraPlus GmbH 915
8.5.6 Deutsche Post Com GmbH 920
8.5.7 DRECOUNT GmbH & Co. KG 925
8.5.8 EnBW Vertriebs- und Servicegesellschaft mbH 930
8.5.9 e.dat GmbH 935
8.5.10 E-MAKS GmbH & Co. KG 940
8.5.11 E.ON IS GmbH 943
8.5.12 ENSECO GmbH 949
8.5.13 ENTEGA Service GmbH 956
8.5.14 envia SERVICE GmbH 962
8.5.15 EVB Energie AG 966
8.5.16 evu zählwerk Abrechnungs- und Servicegesellschaft mbH 972
8.5.17 FACTUR Billing Solutions GmbH 978
8.5.18 ISG Abrechnungsmanagement GmbH 983
8.5.19 items GmbH 988
8.5.20 LAS GmbH 993
8.5.21 Mainova ServiceDienste GmbH 998
8.5.22 Metering Service Gesellschaft mbH 1002
8.5.23 NEW Service GmbH 1009
8.5.24 prego services GmbH 1016
8.5.25 regiocom GmbH 1023
8.5.26 rhein ruhr partner Gesellschaft für Messdienstleistungen mbH 1032
8.5.27 swb Messung und Abrechnung GmbH 1036
8.5.28 SWM Services GmbH 1042
8.5.29 U-SERV GmbH 1046
8.5.30 varys. Gesellschaft für Software und Abrechnung mbH 1051

9 Trends, Chancen und Risiken 1058
9.1 Trends in der Energiewirtschaft 1059
9.2 Trends bei Abrechnungsdienstleistungen 1065
9.3 Trends bei Teilprozessen der Energieliefer-Abrechnung 1071
9.4 Hersteller-/ Technologietrends 1079
9.5 Markttrends 1083
9.6 Wettbewerbstrends 1087
9.7 Strategietrends 1090
9.8 Chancen und Risiken für Energieversorger im Outsourcing 1094
9.9 Chancen und Risiken für Dienstleister im externen Marktauftritt 1102
9.10 Chancen und Risiken für Anbieter von „Added Value"-Dienstleistungen 1107

10 Strategien 1112
10.1 Einleitung und Strategiedefinition 1113
10.1.1 Grundverständnis: Strategiebegriff 1113
10.1.2 Strategische Grundhaltung 1115
10.1.3 Strategische Entwicklung und Umsetzung in Maßnahmen 1117
10.1.4 Vorgehen innerhalb des Kapitels 1121
10.2 Einfluss von Rahmenbedingungen auf die Strategie 1123
10.3 Erfolgsfaktoren 1132
10.3.1 Strategische Erfolgsfaktoren 1132
10.3.2 Operative Erfolgsfaktoren 1133
10.4 Ausgewählte Strategieoptionen für Energieversorger 1135
10.4.1 Selbsterstellung 1137
10.4.2 Ausgründung 1141
10.4.3 Outsourcing 1146
10.4.4 Kooperation 1150
10.4.5 Backsourcing 1158
10.4.6 Aufbau Dienstleistungsangebot 1162
10.5 Ausgewählte Strategieoptionen für Abrechnungsdienstleister 1167
10.5.1 Marketing- und Vertriebspolitik 1167
10.5.2 Kooperation 1171
10.5.3 Preispolitik 1171
10.5.3.1 Preisführerschaft 1171
10.5.3.2 Premiumpreis 1174
10.5.4 Full-Service 1178
10.5.5 Modularität 1182
10.5.6 Nischenbesetzung 1186
10.5.7 Best-of-Breed 1191
10.5.8 Innovation 1198
10.5.9 Produktveredelung 1203
10.5.10 Marke und Image 1207
10.6 Bewertung der Strategieoptionen 1211
10.6.1 Energieversorger 1211
10.6.2 Abrechnungsdienstleister 1212
10.7 Zusammenfassung 1215

11 Ausblick 1218
11.1 Einleitung 1219
11.2 Allgemeine Entwicklungen in der Energiewirtschaft 1221
11.2.1 Allgemeine Entwicklung in der Energiewirtschaft bis 2010 1221
11.2.2 Allgemeine Entwicklung in der Energiewirtschaft bis 2020 1224
11.3 Ausblick Abrechnungsprozesse 1225
11.3.1 Zählerwesen/ Messstellenbetrieb 1225
11.3.2 Ablesung/ Messdienstleistung 1227
11.3.3 Energiedatenmangement 1228
11.3.4 Abrechnungsdurchführung 1229
11.3.5 Druck, Verpostung und Versand 1230
11.3.6 Forderungsmanagement 1231
11.3.7 Kundenservice 1232
11.3.8 Abrechnungs-IT 1233

12 Weiteres Vorgehen/ Praxistipps 1236
12.1 Energieversorger 1237
12.1.1 Sourcing-Optionen in der Energieliefer-Abrechnung 1237
12.1.2 Vorgehensweise: Outsourcing von Dienstleistungen innerhalb der Energieliefer-Abrechnung 1239
12.1.2.1 Strategische Ziele 1240
12.1.2.2 Auswahl von Dienstleistern 1241
12.2 Abrechnungsdienstleister 1245
12.2.1 Vision, Identität und Leitbild 1246
12.2.2 Entwicklung einer Balanced Scorecard 1249
12.3 Empfehlung für weiteres Vorgehen 1251

13 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis 1255
13.1 Abbildungsverzeichnis 1255
13.2 Tabellenverzeichnis 1274

Die Studie umfasst 1.279 Seiten. Aufgrund der laufenden Aktualisierung können sich Inhalte sowie Seitenzahlen noch leicht ändern.

www.trendresearch.de

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 Potenzialstudie (Nr. 12-0437)
»Outsourcing der Energieliefer-Abrechnung«
zum Preis von EUR 4.200,00
und ☐☐ zusätzl. Kopien (je EUR 400,00)
- alle Preise zzgl. gesetzlicher MwSt. -

○ Bitte senden Sie uns weitere Informationen zu trend:**research**.

○ Bitte senden Sie uns Informationen zu weiteren Studien (s.u.). Ggfs. erhalten wir Mengenrabatt.

○ Bitte senden Sie uns das Studienverzeichnis **Abrechnung, Zählerwesen und Kundenservice** zu.

○ Bitte senden Sie uns das Studienverzeichnis **2009** zu.

So sind wir auf Sie aufmerksam geworden.
- ○ Erhalt dieser Disposition
- ○ Internet
- ○ Empfehlung durch _____
- ○ Presseartikel in _____
- ○ Sonstiges _____

Adresse

Firma	
Name	
Funktion	
Strasse	
PLZ/Ort	
Tel./Fax	
E-Mail	

○ nein — Wir sind damit einverstanden, von trend:**research** per E-Mail den Newsletter zu erhalten.

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

Datum Unterschrift/Stempel 12-0701-236

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 Energie- und Entsorgungsmärkten.

trend:**research** liefert Studien, Informationen und Untersuchungen an über 90% der größeren EVU und unterstützt damit existenzielle Entscheidungen - die Referenzliste erhalten Sie auf Anfrage.

Konditionen
Die Potenzialstudie **»Outsourcing der Energieliefer-Abrechnung«** kostet EUR 4.200,00 (persönliches Exemplar). Zusätzliche Kopien (Verwendung nur innerhalb des Unternehmens) stellen wir Ihnen zu EUR 400,- 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 Bestellung weiterer Studien (s.u.) bieten wir Ihnen 10% Mengenrabatt. Die Studie ist **ab sofort** verfügbar.

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

- ○ **Netznutzungsentgeltabrechnung: Prozesse, Systeme, Einsparpotenziale**
  Februar 2009, 911 Seiten, EUR 4.400,00
- ○ **Der Markt für Messdienstleistungen (Strom, Gas): Prozesse, Kennzahlen, Entwicklung, Lösungen**
  Mai 2009, 972 Seiten, EUR 4.200,00
- ○ **Smart Metering (2. Auflage) - Deutschland vor dem Rollout? Projekte, Technologieentwicklung, Bewertungen**
  Oktober 2008, 1.197 Seiten, EUR 4.900,00
- ○ **Customer-Self-Service in der Energiewirtschaft (2. Auflage): Prozessoptimierung und Einsparpotenziale**
  Juni 2009, 1.049 Seiten, EUR 4.200,00
- ○ **Informatorisches Unbundling und Öffnung des Messwesens: Wer profitiert, wer verliert?**
  geplant, ca. 800 Seiten, EUR 3.900,00
- ○ **Telefonzentrale, Call Center und Customer Service Center: Kundenservice in der Energiewirtschaft (4. Auflage)**
  August 2009, ca. 900 Seiten EUR 4.200,00
- ○ **Heizkostenverteilung und -abrechnung: Markt, Potenziale, Strategien (3. Auflage)**
  August 2009, ca. 800 Seiten, EUR 4.900,00
- ○ **Energiedatenmanagement bei EVU: Systeme, Prozesse, Herausforderungen**
  geplant, ca. 500 Seiten, EUR 4.400,00
- ○ **Wettbewerb im Gasmarkt: Neue Dynamik in einem der wichtigsten Energiemärkte –Produkte, Preise, Vertrieb und Kommunikation (3. Auflage)**
  Januar 2009, 1.273 Seiten, EUR 3.900,00
  (inkl. Tabellenband: EUR 5.400,00)

Weitere Informationen können Sie mit diesem Formular anfordern oder im Internet unter www.trendresearch.de abrufen.
©trend:**research**, 2009

trend:research
Institut für Trend- und Marktforschung
● Bremen ● Köln ● Stuttgart

● trend:**research** GmbH ● Parkstraße 123 ● Tel.: 0421 . 43 73 0-0 ● www.trendresearch.de ● Deutsche Bank ● IBAN DE47 2907 0024 0239 0839 00 ● BIC DEUTDEDBBRE
● HRB 19961 AG Bremen ● 28209 Bremen ● Fax: 0421 . 43 73 0-11 ● info@trendresearch.de ● Sparkasse Bremen ● IBAN DE77 2905 0101 0008 0284 09 ● BIC SBREDE22XXX