



# 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.

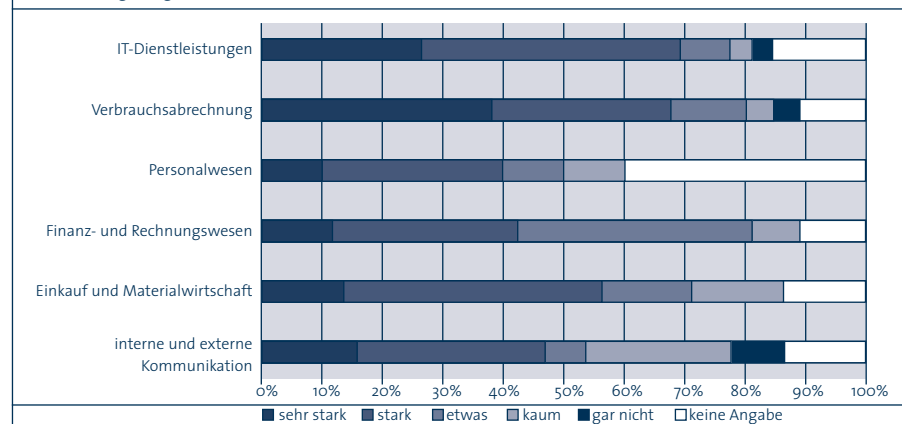
Kostentransparenz sowie -senkungen, Effizienzsteigerungen und eine höhere Serviceorientierung können bereits bei einer Veränderung des internen Organisationsmodells erzielt werden. Doch einer solchen strukturellen Veränderung der Leistungserbringung muss eine Prozessanalyse vorausgehen, da nur bei einer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

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. -formulierung	625
6.7	Vergleich der Vor- und Nachteile	367	10.4.1.2	Drecount	471	12.1.1.3	Strategieentwicklung u. -formulierung	625
<b>7</b>	<b>Hindernisse und Erfolgsfaktoren</b>	<b>371</b>	10.4.1.3	EnBW Service GmbH	473	12.1.1.4	Strategieumsetzung	626
7.1	Hindernisse	372	10.4.1.4	EnBW Kundenservice GmbH	476	12.2	Prinzipielle Strategieoptionen	627
7.1.1	Kulturelle Unterschiede	375	10.4.1.5	metaCount	479	12.2.1	Darstellung der Extrempositionen	627
7.1.2	Keine ausreichende Standardisierung bei IT-Systemen	375	10.4.1.6	RWE Systems AG	481	12.2.2	Aufzeigen der Entscheidungskriterien	628
7.1.3	Motivationen und Einstellungen	376	10.4.1.7	Stadtwerke Braunschweig GmbH	485	12.2.3	Ableitung der grundsätzlich denkbaren Strategieoptionen	628
7.1.4	Probleme beim Integrationsmanagement	377	10.4.1.8	SW Kiel Service GmbH	490	12.3	Strategieoptionen nach Vorgehen	630
7.1.5	Keine ausreichende Standardisierung der Prozesse	378	10.4.1.9	Stadtwerke Ulm	493	12.3.1	Geschäftsprozessanalyse	631
7.1.6	Weitere Hindernisse	379	10.4.1.10	Vattenfall Europe Information Services GmbH	496	12.3.2	Benchmarking	633
7.2	Erfolgsfaktoren	381	10.4.2	Wettbewerbsprofile von anderen Unternehmen mit Dienstleistungsgesellschaften	499	12.3.3	Reorganisation und Zusammenlegung von Fachbereichen	634
7.2.1	Erfüllung der Unbundling-Vorgaben	382	10.4.2.1	Bertelsmann	499	12.3.4	Gründung einer eigenständigen Dienstleistungsgesellschaft	638
7.2.2	Prozessanalyse und -bewertung	383	10.4.2.2	Hermes Logistik Gruppe	502	12.3.5	Partnering und Kooperationen	642
7.2.3	Integrationsmanagement	384	10.4.2.3	Lufthansa	504	12.3.6	Externer Marktauftritt/gang	645
7.2.4	Interne und externe Kommunikation	385	10.4.2.4	Thomas Cook Service AG	509	12.3.7	Outsourcing	647
7.2.5	Intensiver Know-how-Transfer	385	10.4.3	Wettbewerbsprofile von spezialisierten Dienstleistungsunternehmen	511	12.4	Strategieoptionen nach Unternehmensarten	650
7.2.6	Bekanntheit	386	10.4.3.1	A/V/E	511	12.4.1	Internationale Energieversorgungsunternehmen	650
<b>8</b>	<b>Technologien und Systeme</b>	<b>389</b>	10.4.3.2	B-A-D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH	515	12.4.2	Nationale und regionale Energieversorgungsunternehmen	653
8.1	Anwenderanforderungen	390	10.4.3.3	B/A/S	518	12.4.3	Lokale Energieversorgungsunternehmen	656
8.2	Integrierte Businessysteme/ ERP-Systeme	392	10.4.3.4	BFD Aktiengesellschaft	520	12.4.4	Kooperationen und Netzwerke	658
8.3	Beschaffungssysteme	394	10.4.3.5	BLG LOGISTICS GROUP AG & Co. KG	523	12.4.5	Sonderfall Multi Utility	661
8.4	Finanzbuchhaltungs- und Controllingssysteme	396	10.4.3.6	BTC AG	525	<b>13</b>	<b>Trends, Chancen und Risiken</b>	<b>664</b>
8.5	Abrechnungssysteme	398	10.4.3.7	CentraPlus	528	13.1	Trends bei Shared Services	664
8.6	Personalwesen	400	10.4.3.8	Datev eG	530	13.1.1	Strategietrends	668
8.7	Managementinformationssysteme	402	10.4.3.9	Deutsche Post AG	532	13.1.2	Anwendungstrends	670
8.8	Schlussfolgerungen für Shared Services	404	10.4.3.10	FACTUR Billing Solutions GmbH	535	13.1.3	Technologietrends	671
<b>9</b>	<b>Der Markt für Shared Services bis 2010</b>	<b>408</b>	10.4.3.11	GISA GmbH	537	13.1.4	Markttrends	672
9.1	Methodik: Szenarioanalyse	408	10.4.3.12	Is-energy GmbH	540	13.1.5	Wettbewerbstrends	674
9.1.1	Einleitung: Darstellung verschiedener Szenarien	408	10.4.3.13	Itebo GmbH	544	13.1.6	Auslandstrends	676
9.1.2	Methodik	410	10.4.3.14	Items GmbH	547	13.2	Chancen und Risiken	677
9.2	Grundannahmen und Prämissen	412	10.4.3.15	L/A/S	550	13.2.1	... für Energieversorgungsunternehmen	677
9.2.1	Annahmen und Prämissen für alle Szenarien	412	10.4.3.16	NordIT GmbH	553	13.2.2	... für spezialisierte Dienstleistungsunternehmen	684
9.2.2	Annahmen für Szenario 1	417	10.4.3.17	Prego services GmbH	556	<b>14</b>	<b>Ausblick</b>	<b>689</b>
9.2.3	Annahmen für Szenario 2	419	10.4.3.18	regiocom GmbH	559	14.1	Die Energiewirtschaft in Zukunft	690
9.2.4	Annahmen für Szenario 3	421	10.4.3.19	rku.it GmbH	562	14.1.1	Entwicklung der Stromwirtschaft	691
9.2.5	Überblick über die szenariospezifischen Prämissen	423	10.4.3.20	SAP SI AG	567	14.1.2	Entwicklung der Gaswirtschaft	693
9.3	Quantitativer Markt für Shared Services	425	10.4.3.21	Techem Drecount Utility Services	571	14.2	Entwicklungen bei Shared Services	694
9.3.1	Marktentwicklung nach Jahren (bis 2010)	425	10.4.3.22	Techem Energy Services	573	14.2.1	Interne Shared Services	699
9.3.2	Marktentwicklung n. Funktionen	429	10.4.3.23	T-Systems International GmbH	576	14.2.2	Extern angebotene Shared Services	700
9.3.2.1	IT-Dienstleistungen	431	10.4.3.24	Viterra Energy Services GmbH & Co. KG	579	<b>15</b>	<b>Praxis-Tipps</b>	<b>703</b>
9.3.2.2	Verbrauchsabrechnung	433	<b>11</b>	<b>Erfahrungen und Beispiele aus anderen Märkten</b>	<b>582</b>	15.1	Handlungsempfehlungen	703
9.3.2.3	Personalwesen	436	11.1	Erfahrungen aus anderen Ländern	584	15.2	Identifikationen geeigneter Funktionen und Geschäftsbereiche	706
			11.1.1	USA	584	15.3	Inhalte eines Businessplans (Checkliste)	708
			11.1.2	Großbritannien	588	15.4	10 wichtige Hinweise	719



**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 Versorgung- 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