IT und elektronische Geschäfte
Strategiestudie

IT-Roadmap 2007
– Energiewirtschaft –

Aktuelle Studie mit Experteninterviews auf über 500 Seiten. Nehmen Sie auch an der Endpräsentation am 18. Dezember 2003 in Bremen teil.

- **Anforderungen an die IT der Energieversorgungsunternehmen**
- **Bedeutung und Auswirkung von Regulierung, Unbundling und interner Prozessoptimierung**

www.trendresearch.de

Ausgehend von der These, dass sich die internen und externen Anforderungen an die Informationstechnologie (IT) in der Energiewirtschaft beispielsweise durch die Einrichtung der Regulierungsbehörde, das Unbundling, die Zunahme mobiler IT-Anwendungen und vieler weiterer Entwicklungen stark verändern bzw. deutlich steigen, wurden für diese Studie IT-Leiter, -Strategen und -Anwender der Branche befragt.

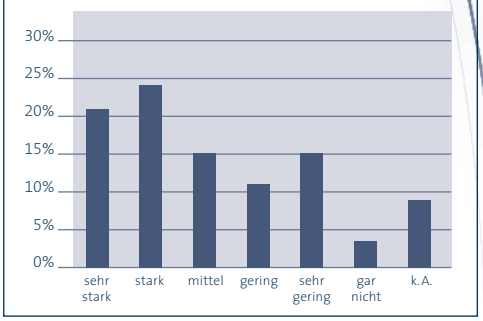
Ergebnis der Interviews war, dass u.a.das Legal Unbundling mit Abstand als drängendstes Thema verstanden wird und sich die Anforderungen stark verändern (vgl. Grafiken).

Die von Juli bis Oktober 2003 durchgeführte Befragung zeigt aber auch, dass viele Energieversorgungsunternehmen auf die Umsetzung des Legal Unbundling noch nicht vorbereitet sind und noch keine konkreten Planungen existieren.

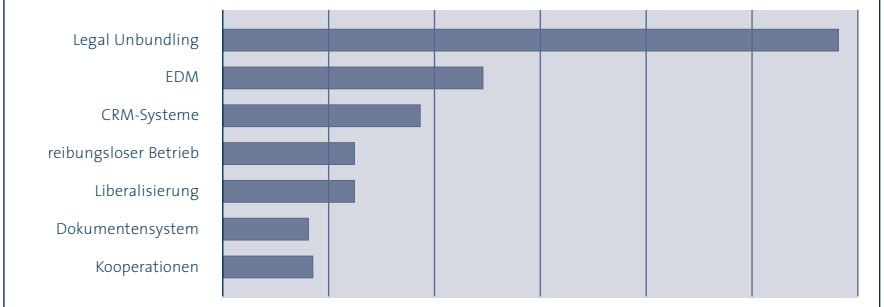
Die mittelfristigen Auswirkungen der externen, aber auch der internen Anforderungen auf die strategische und organisatorische Ausrichtung der IT sind noch nicht absehbar, in zahlreichen EVU beginnt derzeit die Diskussion um mögliche Veränderungen.

In der gerade fertiggestellten Studie werden die unterschiedlichen Gestaltungsmerkmale und die daraus resultierenden Organisationsmodelle zur Erfüllung der An- und Herausforderungen beschrieben und mit ihren Vor- und Nachteilen diskutiert.

Ändern sich Ihre Anforderungen an die IT durch das Legal Unbundling?



Was ist das zentrale Thema für die IT in der Energiewirtschaft bis 2007?



value through information.

trend:research
Institut für Trend- und Marktforschung

● Parkstraße 123
● 28209 Bremen

● Tel.: 0421 . 43 73 0-0
● Fax: 0421 . 43 73 0-11

● www.trendresearch.de
● info@trendresearch.de

IT-Roadmap 2007 - Energiewirtschaft -

Ziel und Nutzen der Studie

Ausgehend von einer Beschreibung und Analyse des Status Quo der IT in der Energiewirtschaft und den aktuellen und zukünftigen, internen und externen Anforderungen werden verschiedene Organisationsmodelle und deren Gestaltungsmerkmale diskutiert. Es wird aufgezeigt, mit welchen Stra-tegien das Energieversorgungsunternehmen auf die geänderten Rahmenbedingungen reagieren kann und welche Potenziale in einer Neuausrichtung der IT stecken. Darüber hinaus werden ebenfalls Möglichkeiten für eine IT-Kooperation in unterschiedlichen Ausprägungen beschrieben, um Alternativen für eine Konzentration auf das eigene Unternehmen und die Möglichkeit des Outsourcings aufzuzeigen.

Mit dieser Studie wird es für Energieversorger möglich, die eigene Strategie im Bereich der IT zu schärfen und aus Erfahrungen anderer Energieversorger zu lernen. Die Entwicklung einer strategischen Ausrichtung mit Bezug auf die IT bildet neben der Betrachtung vorhandener IT-Kooperationen den Kern des Nutzens der Studie. Weiterhin bietet die Studie einen fundierten Einblick in die verschiedenen Organisationsmodelle der IT, analysiert den jeweiligen Nutzen, die unterschiedlichen Hindernisse und die notwendigen Voraussetzungen. Dies erlaubt dem Leser, einen Überblick über seine Handlungsoptionen zu gewinnen und durch die aufgeführten Strategieoptionen sowie Trends, Chancen und Risiken zu eigenen Schlussfolgerungen zu gelangen.

Vorgehensweise der Studie

Die Studie gibt Antworten auf wichtige Fragen, die im Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung der IT innerhalb der EVU und der Notwendigkeit eines organisatorischen Wandels in zunehmendem Maße gestellt werden.

In einer Endpräsentation werden nach Fertigstellung der Studie ausgewählte Ergebnisse präsentiert, interpretiert und diskutiert und Übertragungen auf das eigene Unternehmen vorgenommen.

Methodik

Die vorliegende Studie verknüpft das gebündelte Wissen aus verschiedenen trend:**research**-Marktstudien mit der strukturierten Befragung von 85 Experten sowohl aus den IT-Abteilungen als auch aus den die IT nutzenden Fachabteilungen der Energieversorger. Weiterhin fließen die Ergebnisse von vier weiteren, im Jahr 2003 erstellten IT- und systemspezifischen Studien mit über 300 Interviews ein.

Die dargestellten Analysen und Ergebnisse werden mit Hilfe der o.g. Interviews und Expertengespräche erarbeitet. Die Auswertung der Anforderungen und Erwartungen führen zu abgesicherten Aussagen über Entwicklungstendenzen, Wettbewerber, Trends und Strategien – aufbereitet aus Sicht der Energieversorger und speziell der IT-Abteilung.

Die Studie richtet sich damit vor allem an Energieversorger, IT-Dienstleiter sowie Kooperationsnetzwerke. Der Nutzen ergibt sich für Vorstände, Geschäftsführung, Strategie-, Unternehmens- und Konzernplanung sowie IT-Leiter, aber auch für den Vertrieb der Dienstleister.

Inhalt der Studie

1 Management Summary 21

2 Einführung, Methodik und Definitionen 68
2.1 Einführung und Problemstellung 68
2.2 Ziele und Nutzen der Studie 70
2.3 Zielgruppe 72
2.4 Inhalte und Vorgehensweise 73
2.5 Methodik 78
2.6 Begriffsdefinitionen 80
2.6.1 Informatik/Informationstechnologie 80
2.6.2 Informationsmanagement/ IT-Management 81
2.6.3 IT-Strategie 82
2.6.4 CIO 83
2.6.5 Shared Services 83
2.6.6 Partnering und Kooperationen 84
2.6.7 Insourcing, Co-Sourcing und Outsourcing 87
2.6.8 Cost Center 92
2.6.9 Service Center 93
2.6.10 Profit Center 94
2.6.11 Weitere Begriffe 95
2.7 Rahmenbedingungen in der Energiewirtschaft 96
2.7.1 Marktöffnung und Legal Unbundling 97
2.7.2 Entwicklungen der IT 99
2.8 Identifikation des Handlungsbedarf 105

3 Status Quo: Heutige Ausgestaltung der IT 108
3.1 Status Quo des Energiemarktes 108
3.1.1 Strommarkt 108
3.1.2 Gasmarkt 111
3.2 Bedeutung und Aufgaben der IT innerhalb des EVU 115
3.2.1 Unterstützung der Kernprozesse 118
3.2.2 Unterstützung der Shared Services 119
3.2.3 Erbringung eigenständiger Leistungen 119
3.3 Rolle bzw. Funktion der »IT-Abteilungen« 121
3.4 Bisherige Organisationsstruktur der IT 125
3.5 Entwicklungsgeschichte und Ursachen für den Status Quo der IT-Organisation 130

4 An- und Herausforderungen 135
4.1 Anforderungen an die IT durch Entwicklungen in der Energiewirtschaft 135
4.1.1 Anforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen 135
4.1.1.1 Liberalisierung des Gasmarktes 136
4.1.1.2 Regulierungsbehörde 141
4.1.1.3 Unbundling 142
4.1.1.4 MID 156
4.1.1.5 Emissionshandel 158
4.1.1.6 Umstellung des Rechnungslegungsverfahrens auf IAS oder US GAAP 160
4.1.1.7 Fusions- und Kooperationstendenzen 162
4.1.1.8 Weitere Anforderungen 164
4.1.2 Anforderungen des Energieversorgers an die IT 164
4.1.2.1 Anforderungen der Fachabteilungen an die IT 165
4.1.2.2 Zentrales IT-Thema 172
4.1.2.3 Interne Organisation des Energieversorgers z.B. Konzernstruktur 178
4.1.2.4 Interne Kommunikation und Koordination 179
4.1.2.5 Kosten und Nutzen 180
4.1.2.6 Effektivität und Effizienz 181
4.1.2.7 Flexibilität 182
4.1.2.8 Innovationspotenzial 182
4.1.2.9 Neue Prozesse 183
4.1.2.10 Wettbewerbsfähigkeit 185
4.1.2.11 Diversifikationsstrategie 186
4.1.2.12 Weitere Anforderungen der Energieversorger 186
4.1.3 Anforderungen von (potenziellen) Partnern des Energieversorgers an die IT 187
4.1.3.1 Kommunikation und Koordination 188
4.1.3.2 Kosten und Nutzen 188
4.1.3.3 Neue Prozesse 189
4.1.3.4 Übervorteilung 189
4.1.3.5 Nutzung von Synergien 189
4.1.3.6 Ressourcenentlastung 190
4.1.4 Priorisierung der Anforderungen an die IT 190
4.1.5 Strategische Positionierung der IT 193
4.2 Entwicklung der IT in der Energiewirtschaft 194
4.2.1 Bedeutung für die Wettbewerbsposition des EVU 194
4.2.2 Beispiele für neue Systeme und Anwendungen 194
4.2.2.1 Einsatz Mobiler IT 195
4.2.2.2 Zählerfernauslese 197
4.2.2.3 Customer Self Services 200
4.2.2.4 Entwicklung der IT-Systeme 201
4.2.3 Integrierte IT-Systeme 202
4.2.4 Branchenlösungen 203
4.2.4.1 Warenwirtschaftssysteme 204
4.2.4.2 Abrechnungssysteme 204
4.2.4.3 Energiedatenmanagementsysteme 207
4.2.4.4 Customer-Relationship-Management-Systeme 208
4.2.4.5 Business Intelligence und Data Warehouse-Lösungen 210
4.2.5 Weitere IT-Entwicklungen 210

5 Gestaltungsmerkmale 213
5.1 Kontinuierliche oder einmalige Veränderung 213
5.2 Zentralisierung oder Dezentralisierung 216
5.3 Strategische Ausrichtung der IT innerhalb des EVU 218
5.3.1 Business- oder technologische Sicht 218
5.3.2 Effektivitäts- oder Effizienzperspektive 220
5.3.3 Zusammenfassung 222
5.4 Architektur 223
5.4.1 Geschlossene, autarke oder offene Infrastruktur 223
5.4.2 Verteilte, funktionsorientierte oder integrative, prozessorientierte Facharchitektur 225
5.4.3 Zusammenfassung 227
5.5 Organisationsentwicklung 228
5.5.1 Flexible oder fixierte IT-Organisation 228
5.5.2 Selbstlernende Organisation oder hierarchische Organisationsentwicklung 230
5.5.3 Zusammenfassung 232
5.6 Operative Ausrichtung 233
5.6.1 Fokussierte Fertigungstiefe oder Eigenfertigung 233
5.6.2 Nutzensynergien oder Kostensynergien 235
5.6.3 Zusammenfassung 237
5.7 Verknüpfung der Gestaltungsmerkmale: stabilisierende oder verändernde IT-Ausrichtung 238

rendresearch.de

5.8 Organisatorische Position des IT-Verantwortlichen und Anforderungen an das IT-Management 241
5.8.1 Persönliche Disposition 241
5.8.1.1 Chancenorientierung oder Risikominimierung 242
5.8.1.2 Strategisch zukunftsgerichtete oder operativ gegenwartsbezogene Perspektive 244
5.8.1.3 Zusammenfassung 245
5.8.2 Aktivitätsbegründung 246
5.8.2.1 Ergebnis- oder Kostenorientierung 247
5.8.2.2 Aktives oder reaktives Handeln 249
5.8.2.3 Zusammenfassung 251
5.8.3 Führung und Kommunikation 251
5.8.3.1 Persönlich-kommunikative oder institutionelle und technologische Autorität 252
5.8.3.2 Offene oder formale Kommunikation 254
5.8.3.3 Zusammenfassung 256
5.8.4 Fachliche Ausrichtung 256
5.8.4.1 Unternehmerische Ausrichtung oder IT-Spartenorientierung 256
5.8.4.2 Businessorientierte Prozesskenntnisse oder technologisches Wissen 259
5.8.4.3 Zusammenfassung 260
5.8.5 Verknüpfung der Anforderungen: IT-Leiter oder CIO 261
5.9 Wandel der Organisationsstruktur der IT 263
5.9.1 IT-Abteilung 263
5.9.2 IT-Leiter/CIO 264
5.9.3 IT-Strategie 266
5.10 IT-Richtlinien 268
5.10.1 Status Quo 268
5.10.2 Entwicklungstendenzen 270
5.11 Leistungen und Produkte 272
5.11.1 Umsetzung des Unbundlings 273
5.11.2 IT-Systeme 275
5.11.3 Mobile IT-Anwendungen 276
5.11.4 Dienstleistungen im Umfeld der IT 278
5.11.5 Neue Geschäftsfelder 280
5.11.6 Spezialisierung oder Full-Service-Dienstleister 281

6 IT-Prozesse ... 284
6.1 ... aus Auftraggebersicht 285
6.1.1 Neue Prozesse (Fachbereiche) 286
6.1.2 Schnittstellen 287
6.1.3 Beispiel : Verknüpfung mit GIS 288
6.1.4 Kontrakt / Vertragssituation 291
6.1.5 Bewertung 294
6.2 ... aus Auftragnehmersicht 296
6.2.1 Neue Prozesse (IT) 296
6.2.2 Schnittstellen 297
6.2.3 Kontrakt / Vertragssituation 297
6.2.4 Bewertung 299

7 Organisationsmodelle der IT 302
7.1 Überblick (intern und extern) 302
7.2 Verschiedene Organisationsmodelle 305
7.2.1 Modell I: Interne Leistungserbringung 305
7.2.1.1 Im Cost Center 310
7.2.1.2 Im Service Center 313
7.2.1.3 Im Profit Center 314
7.2.1.4 Dezentral 319
7.2.2 Modell II: Ausgliederung der IT 320
7.2.2.1 In einer Gesellschaft 322
7.2.2.2 In mehreren Gesellschaften getrennt nach Funktionen 325
7.2.3 Modell III: Gemeinsame Ausgliederung von Shared Services inklusive IT 329
7.2.4 Modell IV: Getrennte Ausgliederung von IT und Shared Services 331
7.2.4.1 IT und Shared Services je in eine eigenständige Gesellschaft 332
7.2.4.2 IT in mehrere Gesellschaften getrennt nach Funktionen und Shared Services in eine Gesellschaft 333
7.2.5 Modell V: Co-Sourcing der IT mittels Partnering/Kooperationen 334
7.2.5.1 Unter »Gleichen«, innerhalb von Netzwerken oder Kooperationen 336
7.2.5.2 Mit Konzerngesellschaften, strategischen Partnern 337
7.2.5.3 Mit Kommunen 339
7.2.5.4 Mit branchenfremden Unternehmen 340
7.2.6 Modell VI: Outsourcing der IT im Sinne der Fremdvergabe an einen unabhängigen Dienstleister 342
7.2.6.1 Mit branchenspezifischem Dienstleister 347
7.2.6.2 Mit branchenneutralem Dienstleister 349
7.3 Vergleich der verschiedenen Organisationsmodelle der IT 350
7.4 Strategische Einbindung der Organisationsmodelle 353
7.4.1 IT-Strategie 353
7.4.1.1 Strukturelle Einbindung 354
7.4.1.2 Aufgaben und Funktionen 355
7.4.1.3 Weitere Entwicklung 356
7.4.2 (Geschäfts-)Strategien und Organisationsmodelle der IT 357

8 Wettbewerbsanalyse und Profile 363
8.1 Wettbewerb in der Energiewirtschaft 363
8.1.1 Wettbewerb im Strommarkt 363
8.1.2 Wettbewerb im Gasmarkt 368
8.2 Wettbewerb bei IT-Dienstleistungen 372
8.3 Zukünftige Potenziale 375
8.4 Beispiele für die verschiedenen Möglichkeiten der Erbringung von IT-Leistungen 376
8.4.1 Interne IT-Abteilung 376
8.4.1.1 Stadtwerke Hannover AG 377
8.4.1.2 Süwag Energie AG 381
8.4.1.3 SWM Magdeburg GmbH 383
8.4.1.4 Stadtwerke München GmbH 385
8.4.2 IT-Kooperationen und branchenspezifische IT- Dienstleister 387
8.4.2.1 AKDB 388
8.4.2.2 AOV GmbH 391
8.4.2.3 Command AG 394
8.4.2.4 Cronos Business Service 397
8.4.2.5 Cursor Software AG 401
8.4.2.6 ESC GmbH & Co. KG 403
8.4.2.7 GISA GmbH 405
8.4.2.8 Itec Solingen GmbH 407
8.4.2.9 is:energy GmbH 409
8.4.2.10 Itebo GmbH 413
8.4.2.11 Items GmbH 417
8.4.2.12 NordIT GmbH 420
8.4.2.13 Neutrasoft GmbH & Co. KG 422
8.4.2.14 Orga GmbH 424
8.4.2.15 Perdata GmbH 428
8.4.2.16 prego services GmbH 430
8.4.2.17 regiocom GmbH 432
8.4.2.18 rku.it GmbH 434
8.4.2.19 SAP SI 438
8.4.2.20 Schleupen AG 441
8.4.2.21 SIV AG 445
8.4.2.22 Synergo GmbH 448
8.4.2.23 Wilken GmbH 450
8.4.3 IT-»Töchter« von Energieversorgern 453
8.4.3.1 BadenIT 453
8.4.3.2 BTC AG 456
8.4.3.3 EnBW Service GmbH 459
8.4.3.4 RWE Systems AG 462
8.4.3.5 Vattenfall Europe Information Service GmbH 470

9 Erfahrungen aus anderen Märkten 474
9.1 Einsatz der IT in der Energiewirtschaft in anderen Ländern 474
9.1.1 Schweden 475
9.1.1.1 Ausgangssituation 475
9.1.1.2 Einsatz der IT 477
9.1.2 Schweiz 479
9.1.2.1 Ausgangssituation 479
9.1.2.2 Einsatz von IT in der schweizerischen Energiewirtschaft 481
9.1.3 Großbritannien 484
9.1.3.1 Ausgangssituation 484
9.1.3.2 Einsatz von Informationstechnologien 486
9.2 Organisation der IT in anderen Branchen 491
9.2.1 Informations- und Kommunikationstechnik in den Kommunen 491
9.2.1.1 Ausgangssituation 491
9.2.1.2 Auswirkungen für die IT 492
9.2.1.3 EGovernment 494
9.2.2 Gesundheitswesen 495
9.2.2.1 Krankenhäuser 495
9.2.2.2 Telematik im Gesundheitswesen 496

10 Trends, Chancen und Risiken 499
10.1 Trends in Energieversorgungsunternehmen 499
10.2 Trends der IT-Organisation 501
10.3 Trends bei IT-Kooperationen 508
10.4 Chancen und Risiken für den IT-Verantwortlichen 509
10.5 Chancen und Risiken innerhalb von Kooperationen 511
10.6 Chancen und Risiken im Outsourcing 513
10.7 Chancen und Risiken im Insourcing 516
10.8 Chancen und Risiken im Co-Sourcing 519
10.9 Generelle Erfolgsfaktoren 521

11 Ausblick 523
11.1 Zukünftige Herausforderungen (für die IT) 524
11.1.1 Entwicklung der Stromwirtschaft 524
11.1.2 Entwicklung der Gaswirtschaft 526
11.1.3 Auswirkungen für die IT 527
11.2 IT-Modelle der Zukunft 529

12 Praxistipps in Bezug auf die IT 532
12.1 Einleitung, Ziele und Nutzen des Kapitels 532
12.2 Wann ist es sinnvoll, die IT-Strategie grundlegend zu ändern? 535
12.2.1 Grundverständnis: Strategiebegriff 535
12.2.2 Strategiefindung 536
12.2.3 Vorgehensweise mittels Bewertungskriterien 538
12.2.4 Entscheidungsfindung 540
12.3 Wann ist es sinnvoll, eine IT-Kooperation einzugehen? 542
12.3.1 Vorgehensweise mittels Bewertungskriterien 542
12.3.2 Entscheidungsfindung 544

Dieses Inhaltsverzeichnis ist vorläufig, es können sich durch die laufenden Bearbeitungen noch Veränderungen und Ergänzungen ergeben.

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 Strategiestudie (Nr. 06-0009)
»IT-Roadmap 2007 - Energiewirtschaft«
zum Preis von EUR 3.600,00
und ⌊_⌋⌊_⌋ zusätzl. Kopien (je EUR 300,00)
- alle Preise zzgl. gesetzlicher MwSt. -

○ Wir nehmen an der Endpräsentation am 18.12.2003 in Bremen teil.

○ Wir sind an einem Inhouse-Workshop interessiert. Bitte nehmen Sie telefonisch 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

Name

Funktion

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 06-12001

trend:research
Institut für Trend- und Marktforschung

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 90% der größeren EVUs und unterstützt damit existenzielle Entscheidungen – die Referenzliste erhalten Sie auf Anfrage.

Konditionen

Die Strategiestudie »IT-Roadmap 2007 - Energiewirtschaft« kostet 3.600,00 EUR (persönliches Exemplar).
Zusätzliche Kopien (Verwendung nur innerhalb des Unternehmens) stellen wir Ihnen zu 300,00 EUR pro Kopie zur Verfügung. Alle Preise verstehen sich zzgl. der gesetzlichen Mehrwertsteuer.

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

Veranstaltungen zur Studie

Mit der Darstellung ausgewählter Studienergebnisse in der Endpräsentation in Bremen (18.12.2003) werden die aus der Befragung gewonnenen Erkenntnisse direkt vermittelt und das praktische Vorgehen unterstützt.

Weitere Studien

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

- ○ **Kraftwerke 2020 (in Begleitung des VGB),** 09/03, 819 S., EUR 8.900,00
- ○ **Der Markt für Energiedienstleistungen, 2. Aufl.,** 11/03, ca. 500 S., EUR 4.400,00
- ○ **Der Markt für Call Center-Leistungen in der Energiewirtschaft,** 10/03, 550 S., EUR 2.900,00
- ○ **Der Markt für Abrechnungsdienstleistungen in der Energiewirtschaft, 2. Aufl.,** 07/03, 820 S., EUR 3.300,00
- ○ **IT-Outsourcing in der Energiewirtschaft,** 06/03, 438 S., EUR 2.900,00
- ○ **Brennstoffzellen in der stationären Energieversorgung,** 2. Auflage, 06/03, 650 S., EUR 3.300,00
- ○ **Der Markt für Contracting in Deutschland bis 2010,** 05/03, 600 S., EUR 5.500,00
- ○ **Mobile IT-Anwendungen in der Energiewirtschaft,** 02/03, 600 S., EUR 2.400,00
- ○ **Shared Services in der Energiewirtschaft,** 01/03, 430 S., EUR 2.400,00
- ○ **SAP - was nun?,** 01/03, ca. 350 S. , EUR 2.900,00
- ○ **Kundenbindung und Kundenrückgewinnung in der Energiewirtschaft, 2. Aufl.,** 11/02, 620 S., EUR 2.200,00
- ○ **Multi Utility 2002,** 08/02, 1134 S., EUR 3.200,00

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

● trend:**research** GmbH ● Parkstraße 123 ● Tel.: 0421 . 43 73 0– 0 ● www.trendresearch.de ● Deutsche Bank ● BLZ 290 700 24 ● Konto 239 0839
● HRB 19961 AG Bremen ● 28209 Bremen ● Fax: 0421 . 43 73 0–11 ● info@trendresearch.de ● Die Sparkasse Bremen ● BLZ 290 501 01 ● Konto 802 8409