

Multi Utilities im Wettbewerb
Stammstudie



MULTI UTILITY 2002

DAS STANDARDWERK FÜR DIE ENERGIEWIRTSCHAFT:
ÜBER 1.100 SEITEN – SOFORT VERFÜGBAR.

www.trendresearch.de

- Multi Utility-Produkte, Bündelprodukte
- Synergieeffekte, Kosteneinsparungen
- Technologien für Multi Utilities
- Unternehmensprofile und Wettbewerb
- Strategieoptionen

value through information.

trend:research

● Parkstraße 123
● 28209 Bremen

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

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

Multi Utili

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 Telekommunikationsmärkten. trend:**research** liefert Studien und Informationen an über 80% der größeren EVUs und unterstützt damit existenzielle Entscheidungen – die Referenzliste sehen Sie fortlaufend unten; ein aktuelles Exemplar erhalten Sie auf Anfrage.

Grundlage für die Qualität der Studien ist die Erfahrung und das Wissen der Mitarbeiter von trend:**research**. Mit Branchenerfahrung und aus der Energiewirtschaft kommend haben alle leitenden Mitarbeiter von trend:**research** jahrelange Erfahrungen mit Marktforschungsstudien und -projekten.

METHODIK DER STUDIE

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 Stammstudie über 200 strukturierte Befragungen mit folgenden Zielgruppen ein:

- Energieversorgungsunternehmen
- Single- und Multi Utilities, Querverbundunternehmen
- Dienstleister, Berater und Forschungseinrichtungen

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

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.

Sämtliche Befragungen für alle Studien und Projekte werden ausschließlich im Hause und von Mitarbeitern von trend:**research** durchgeführt; es werden keine externen Auftragnehmer mit der Durchführung beauftragt. Die qualitative und quantitative Befragung und Auswertung erfolgt ebenfalls im Hause.



AN WEN SICH DIE STUDIE RICHTET

Die Stammstudie hilft folgenden Unternehmen, zukünftige Potenziale einzuschätzen und das eigene Angebot bzw. die eigene Positionierung vor diesem Hintergrund im Zuge einer Erweiterung – oder auch eines Rückzuges – der Marktposition auf-, aus- oder abzubauen:

- Verbundunternehmen
- Regionalversorgungsunternehmen
- Stadtwerke/Querverbundunternehmen (»Single- und Multi Utilities«)

d.h. jeweils regionale, nationale und internationale EVU.

Dienstleistern, Herstellern, Systemanbietern und Beratern werden ebenfalls wesentliche Fragestellungen beantwortet. Angesprochen werden insbesondere Vorstände, Geschäftsführungen, Strategie-, Unternehmens- und Konzernplanung und -entwicklung, Controlling-, Marketing-, Vertriebsabteilungen, aber auch technische Einheiten wie z.B. Netze, Erzeugung, Handel und Betriebsführung für alle Sparten.

ZIELE UND NUTZEN DER STUDIE



ZIELE DER STUDIE

Die Studie gibt Antworten auf wichtige Fragen, die im Zusammenhang mit der Erarbeitung und Umsetzung einer Multi Utility-Strategie im eigenen Unternehmen zu stellen sind. Ausgehend von der aktuellen Situation und den zu erwartenden Entwicklungen in der Energiewirtschaft werden die Potenziale des Multi-Utility-Konzeptes aufgezeigt, neue Geschäftsfelder und Chancen in der Bearbeitung des Kunden, aber auch mögliche Synergieeffekte und Kosteneinsparungen beschrieben. Damit ermöglicht die Studie eine Überprüfung der bisherigen eigenen Strategie und ihrer Umsetzung.



NUTZEN DER STUDIE

Die Studie zeigt das Potenzial, aber auch die Risiken des Multi Utility-Ansatzes objektiv auf und macht die Anforderungen, Voraussetzungen und Risiken transparent. Aus den Studienergebnissen können letztlich eigene strategische und operative Handlungsoptionen abgeleitet werden. Auf der Grundlage einer umfangreichen Befragung zum Multi-Utility-Ansatz werden Potenziale aufgezeigt und Strukturen offengelegt. Es werden Fakten dargestellt, Grundannahmen präsentiert und Prognosen abgegeben, die nachvollziehbar sind und es innerhalb von Szenarien jedem Unternehmen der Branche erlauben, selbst individuelle Einschätzungen einfließen zu lassen und ein eigenes Szenario hieraus abzuleiten, auf dessen Basis eine weitere strategische Ausrichtung erfolgt.

Damit unterstützt die Studie gleichermaßen Energieversorger, Single Utilities, Querverbundunternehmen und Energiedienstleister durch frühzeitiges Erkennen und Wahrnehmen von Erfolgspotentialen und bietet auch bestehenden Multi Utilities Ansätze zur Erweiterung oder Korrektur der eingeschlagenen Strategie.

ility:

Königsweg oder Schlagwort?

Multi Utility – für Kunden nur ein Schlagwort?

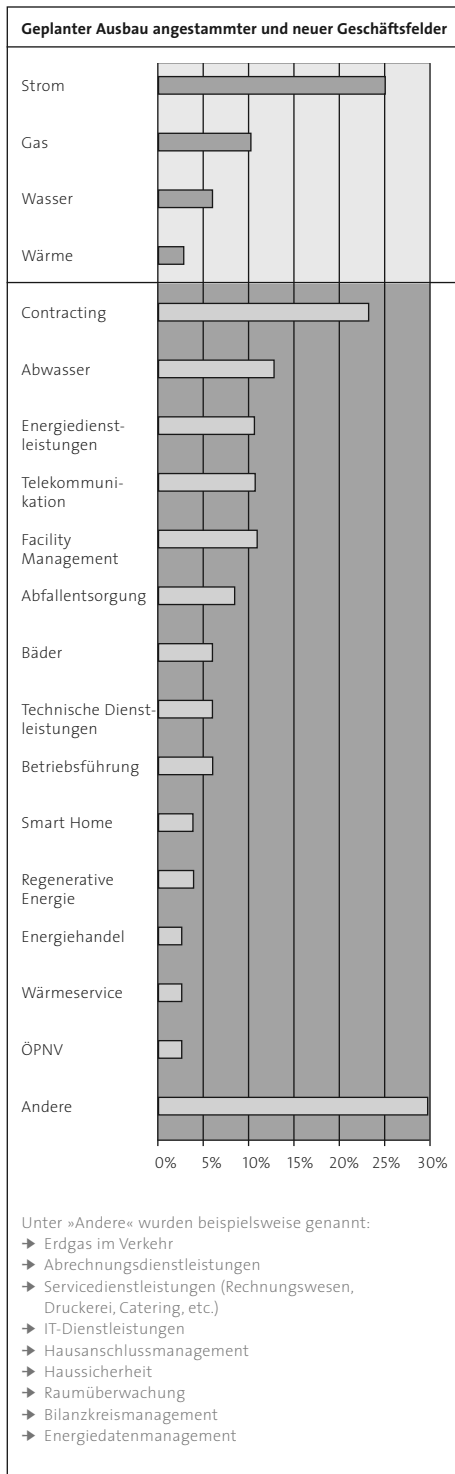
Multi Utility ist zum Schlag- oder auch Unwort einer ganzen Branche geworden. Heute sehen sich zwar bereits deutlich mehr als 60 Prozent aller Energieversorgungsunternehmen (EVU) in ihrer Selbsteinschätzung als Multi Utility. Hinterfragt man diese Aussage, fällt auf, dass die meisten Ver- und Entsorger nur ein ungenaues Bild von sich selbst, von dem Begriff sowie den Anforderungen des Marktes haben.

Ein wesentliches Ergebnis der Studie ist, dass die EVU noch viele Hausaufgaben zu machen haben, und zwar auf den »beiden wesentlichen Seiten« der Strategie: kundenseitig und kosten-

Kundenseite I: Geschäftsfelder

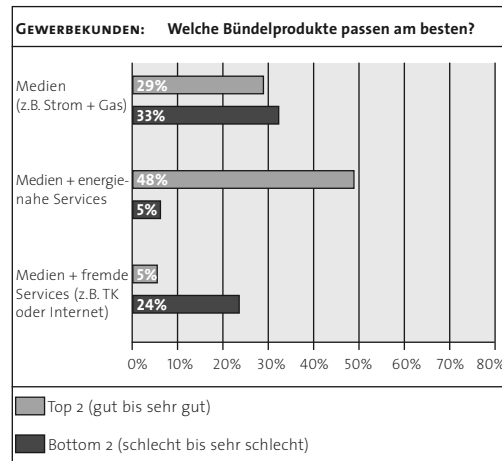
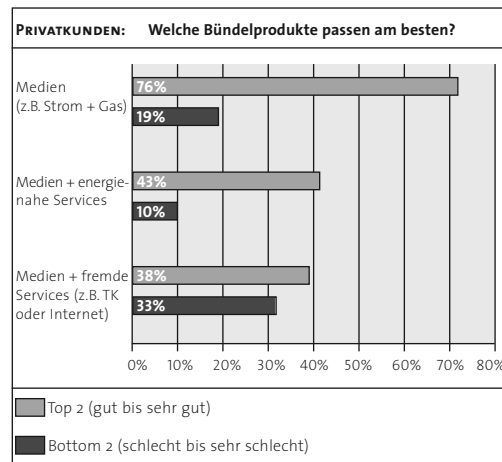
Die Auswertung von über 200 Befragungen ergab: insgesamt 73 Prozent der Unternehmen planen eine generelle Erweiterung ihrer Geschäftsfelder, um ihre strategische und unternehmerische Ausrichtung hin zu einem Multi Utility voranzutreiben. Wenn im Bereich der angestammten Geschäftsfelder Expansionen vorgesehen sind, dann mit deutlicher Mehrheit vor allem im Geschäftsfeld Strom – hier planen 25 Prozent einen Ausbau (vgl. Grafik 1). Mit Abstand folgen die Bereiche Gas (10 %), Wasser (rund 6 %) und Wärme (knapp 3 %). Geht es darum, in neuen Geschäftsfeldern einen Ausbau zu planen, wird mit mehr als 20 Prozent das »Contracting« am häufigsten genannt. Über 12 Prozent sehen einen Ausbau der Sparte »Abwasser« vor. Immerhin noch jeweils circa 10 Prozent planen einen Ausbau in den Geschäftsfeldern »Telekommunikation«, »Energiedienstleistungen« und »Facility Management«.

Kundenseitig stehen den teilweise hohen Investitionen in den Ausbau neuer Geschäftsfelder und Aktivitäten jedoch noch keine Mehrerlöse gegenüber, da bisher erst wenige Multi-Utility-Produkte entwickelt geschweige denn erfolgreich am Markt platziert wurden. Damit sind beim Kunden die Vorteile des Multi-Utility-Konzepts noch nicht angekommen.



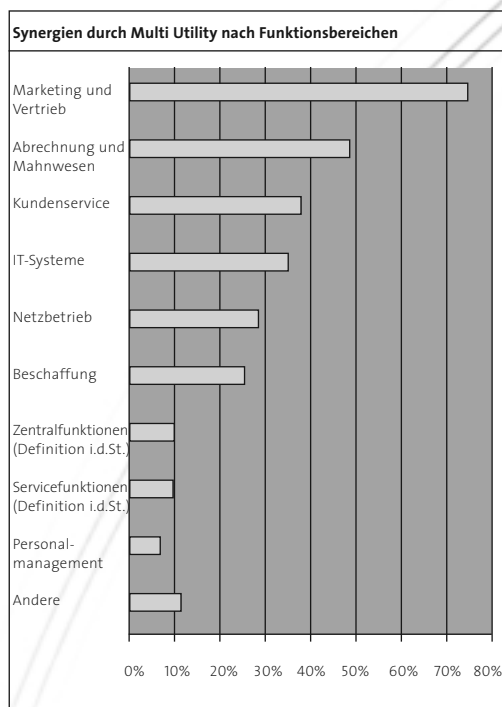
Kundenseite II: Produkte

Befragt man die Multi Utilities selbst nach integrierten und gebündelten Produkten, so bieten heute schon über 29 Prozent der Versorgungsunternehmen Bündelprodukte für Privatkunden an (vgl. Grafik). Bündelprodukte für Geschäftskunden bieten (bedingt durch die Komplexität der Produkte und Dienstleistungen) derzeit allerdings nur gut 10 Prozent an. Gut ein Viertel der Befragten plant darüber hinaus die Einführung entsprechender Angebote. Welche dies sind und wie diese aussehen, erfahren Sie in der Studie.



Erfolgsfaktor oder Fehlinvestition?

Kostenseite: Synergien



Die Aussichten des Multi-Utility-Konzepts erscheinen vor allem kostenseitig vielversprechend und realisierbar: Wettbewerbsvorteile versprechen sich Multi Utilities (bzw. die EVU) durch Skalens- und Synergieeffekte, vor allem auch durch konkret nutzbare Synergien: Für den Bereich »Marketing und Vertrieb« erwarten annähernd 75 Prozent aller Befragten spürbare Synergieeffekte (vgl. Grafik oben). Fast die Hälfte (48 Prozent) sehen konkrete Vorteile durch Umsetzung der Multi-Utility-Strategie für den Bereich »Abrechnung und Mahnwesen«. Besonders diese beiden hohen Umfragewerte deuten darauf hin, dass viele EVU, obwohl sie bereits länger mehr als ein Produkt am Markt anbieten, mögliche Synergien offensichtlich bislang nicht konsequent genutzt haben. In den Bereichen »IT-Systeme«, »Beschaffung« oder »Personalmanagement« hingegen sind die Erwartungen an Synergieeffekte deutlich geringer, weil dort die Potenziale – zumindest teilweise – bereits erkannt und umgesetzt werden konnten.

Anforderungen an Multi Utilities?

Die Anforderungen an Multi Utilities sind hoch:

- Abstimmung und Integration unterschiedlicher Geschäftsfelder,
- Nutzen von Synergien in den Funktionen,
- Verbesserung der Dienstleistungsqualität,
- Intensivierung der Zusammenarbeit mit Kommunen und Aktionärsvereinigungen,
- Konsolidierung des Kerngeschäfts bei gleichzeitigem Aufbau neuer Geschäftsfelder,
- Übernahme von Verantwortung für die Region als Infrastrukturunternehmen,
- Vertiefung der Kundenbeziehungen durch Serviceleistungen und
- Erhöhung der Wertschöpfung durch das Angebot zusätzlicher Leistungen (Cross-Selling)

zählen zu den wichtigsten Anforderungskriterien, die Multi-Utility-Angebote erfüllen müssen.

Erst dann bietet Multi Utility beachtliche Potenziale für Kostensenkungen und Prozessoptimierungen, die auch bis zum Kunden hin wirksam werden können.

Allerdings fehlt es bis heute (2002 – immerhin fünf Jahre nach der Liberalisierung der Strommarktes!) weitgehend an konkreten bzw. erfolgreichen Umsetzungen am Markt. Die Studie belegt ferner, dass Flexibilität, Innovationsbereitschaft und eine detaillierte Markt- und Kundenanalyse die wichtigsten Grundlagen bei der (strategischen) Ausrichtung zum Multi-Utility-Anbieter sind.

Neben der Befragung und deren Auswertung sowie der Analyse und Einschätzung dieser empirischen Daten ist ein weiterer Schwerpunkt der Studie die praxisnahe und -relevante Aufbereitung des Themas in folgenden Bereichen:

Markt:	Wie groß ist der Markt bei welchen Szenarien, basierend wiederum auf einer Vielzahl von Prämissen?
Wettbewerbsprofile:	Beispiele für Multi Utilities: sortiert nach Größenordnung und Umfang des Marktauftrittes. Wie entwickeln sich diese? Was macht die Konkurrenz?
Erfahrungen aus anderen Ländern/Branchen:	Erfahrungen in anderen Ländern und Branchen gemacht wurden, bzgl. Alles-aus-einer-Hand-Angebote, Heben von Synergieeffekten usw.?
Strategieoptionen:	Welche verschiedenen strategischen Handlungsoptionen gibt es für einen aufmerksamen Köder?
Trends, Chancen und Risiken:	Welches sind die Trends in den wesentlichen Bereichen, wo liegen – z.B. bei den soeben besprochenen Strategieoptionen die Chancen, wo die Risiken? Wie hoch sind diese?
Ausblick:	Ein Ausblick bis ins Jahr 2010. Welche weitreichenden Trends gibt es heute, die man aus der Befragung »herausfiltern« konnte?
Praxistipps:	Was muss konkret beachtet werden?

Multi Utilities im Wettbewerb

Stammstudie

MULTI UTILITY 2002

Inhalt der Studie

1	Management Summary	23	3.4	Rechtliche Besonderheiten bei Multi Utility:	199	5.3.4.1	Einzelhandel	325
2	Allgemeine Grundlagen	69	3.4.1	Wettbewerbsrechtliche Fragestellungen	199	5.3.4.2	Versandhandel	328
2.1	Einleitung	69	3.4.2	Quersubventionierungen	204	5.3.4.3	Baumärkte	331
2.2	Methodik	72	3.4.3	Unbundling	205	5.3.4.4	Mineralölkonzerne/Tankstellen	337
2.3	Ziele und Nutzen der Studie	73				5.3.4.5	Kreditinstitute	340
3	Rahmenbedingungen	76				5.3.4.6	Versicherungen	346
3.1	Gesetzliche Rahmenbedingungen in den Teilmärkten	76	4	Multi Utility: Definitionen	208	5.3.4.7	Immobilien- und Wohnungswirtschaft	350
3.1.1	Richtlinien, Gesetze und Vereinbarungen im Strombereich	76	4.1	Multi Utility in Abgrenzung zu:	210	5.3.4.8	Telekommunikationsanbieter	353
3.1.1.1	Strom: Verbändevereinbarung II+ (VVII+) über Netznutzungsentgelt für elektrische Energie	77	4.1.1	Single Utility	210	5.3.4.9	Internet-Provider	357
3.1.1.2	Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG)	81	4.1.2	Multi Energy	211	5.3.4.10	Online-Provider	357
3.1.1.3	Kraft-Wärme-Kopplungs-Gesetz (KWKG)	82	4.1.3	Querverbundunternehmen	211	5.3.4.11	Internet Service Provider	357
3.1.2	Gas: EU-Richtlinien, VVII, aktuelle Entwicklungen	85	4.1.4	Stadtwerken	212	5.3.4.12	Postdienste	360
3.1.3	Wasser: Wasserrahmenrichtlinie	89	4.1.5	(Integrierten) Infrastrukturdienstleistungen	212	5.3.4.13	Medien	363
3.1.4	Abwasser: Abwasserrahmenrichtlinie (europäischen Richtlinie zur Klärung städtischer Abwasser)	92	4.1.6	Energiedienstleistungen	213	5.3.4.14	Handwerksbetriebe	369
3.1.5	Entsorgung: TA Siedlungsabfall (TASi) und der TA-Abfall (TAA)	94	4.1.7	Utility Services, Multi Services	214	5.3.4.15	Hersteller: Elektrogerätehersteller, Heiztechnikhersteller	372
3.1.6	Telekommunikation: TK-Gesetze, Entscheidungen, RegTP	102	4.1.8	Versorgung und Verkehr (ÖPNV)	214	5.3.4.16	Energiemakler	380
3.1.7	Verkehr: ÖPNVG	104	4.2	Energiedienstleistungen, Technische Dienstleistungen, Weitere	215	5.3.5	Neue Vertriebswege	380
3.1.8	Rechtliche Rahmenbedingungen im Dienstleistungsbereich	106	4.3	Telekommunikations- und IT-Dienstleistungen	216	5.3.5.1	E-Commerce und elektronische Marktplätze	380
3.2	Bisherige Entwicklung in den Teilmärkten	113	4.4	Facility Management (technisch, kaufmännisch, infrastrukturell)	218	5.3.5.2	Netzwerk-Vertrieb	385
3.2.1	Strom: Marktentwicklung, Wechselverhalten, Markterfolge	113	4.5	Cross-Selling	221	5.3.5.3	Kunden werben Kunden	386
3.2.2	Gas: Stand der Liberalisierung und Entwicklungen im Wärmemarkt	126	4.6	Key-Account-Management	223	5.3.5.4	Hautürgeschäfte	386
3.2.2.1	Stand der Liberalisierung des Erdgasmarktes in Deutschland	127	4.7	Smart Home/Hausautomation	224	5.3.6	Zukünftige Planungen in Bezug auf alternative Vertriebswege	387
3.2.2.2	Entwicklung der Rahmenbedingungen und Voraussetzungen im Gasmarkt	128	5	Multi Utility-Produkte, -Marken und Vertrieb/Marketing	232	5.3.6.1	Vertriebskanalsysteme	390
3.2.2.3	Wesentl. Unterschiede zum Strommarkt	132	5.1	Geschäftsfelder/Einzelprodukte eines Multi Utilities	232	5.3.7	Beispiele f. Marketingmaßnahmen	397
3.2.2.4	Entwicklungen im Wärmemarkt	136	5.1.1	Kerngeschäftsfelder: Strom, Gas, Wärme, Wasser	232	5.3.8	Markenbildung in Multi Utilities	408
3.2.3	Wasser, Abwasser, Abfallentsorgung: Diskussion Privatisierung und Liberalisierung	143	5.1.2	Neue/Weitere Geschäftsfelder	234	5.3.8.1	Anforderungen, Voraussetzungen, Ziele	412
3.2.3.1	Wasserwirtschaftlich in Deutschland	143	5.1.2.1	DL: Energiedienstleistungen, TDL, Contracting, Betriebsführung, Consulting, Multi Services: Energiedienstleistungen, TDL, Wärmeservice, Mineralöl, Kraftstoffe u.ä., Telekommunikation, Internet und Powerline, Abwasser, Abfallentsorgung, Waste-to-Energy, Facility Management, Gebäudemanagement, Flächenbewirtschaftung	236	5.3.8.2	Positionierung u. Markenkommunikation	415
3.2.3.2	Entwicklungen i. Bereich des Abwassers	157				5.3.8.3	Beispiele für Multi Utility-Marken	422
3.2.3.3	Entwicklungen im Bereich der Abfallentsorgung	170	5.1.2.2	Exkurs: ÖPNV und weitere Verkehrsdienstleistungen (Bahn, Hafen usw.)	299	5.3.8.4	Kundenbindungsinstrumente: Preis, Markenbildung und -führung, Bonus- und Rabattsysteme, Kundenkarten, Weitere	428
3.2.4	Weitere Teilmärkte: Telekommunikationsmarkt, Facility Management, weitere Dienstleistungen	182	5.1.2.3	Weitere Geschäftsfelder	300	5.3.8.5	Kundenbindungsinstrumente	446
3.2.4.1	Telekommunikationsmarkt	182	5.2	Kundenanforderungen und -bedürfnisse	305	5.4	Multi Utility-Produkte, Bündelprodukte	449
3.2.4.2	Entwicklungen im Bereich Facility Management und weitere Dienstleistungen	186	5.2.1	Ergebnisse von Kundenbefragungen	305	5.4.1	Beispiele für »Multi Utility-Produkte und -Leistungen«	451
3.3	Liberalisierungstendenzen in weiteren Branchen	194	5.2.2	Preis oder Service als Entscheidungskriterium?	308	5.4.1.1	Integrierte Produkte und Leistungen	451
3.3.1	ÖPNV	194	5.2.3	Kundensegmentierung	310	5.4.1.2	Teilintegrierte Produkte und Leistungen	452
3.3.2	Messwesen	198	5.3	Vertrieb und Marketing	314	5.4.1.3	Bündelprodukte: Schein oder Sein?	453
			5.3.1	Differenzierungspotenziale	314	5.4.1.4	Erfolgreiche Beisp. v. Bündelprodukten	454
			5.3.2	Cross Selling	315	5.4.1.5	Nicht erfolgreiche Beisp. v. Bündelprodukten	456
			5.3.3	Besonderheiten im Vertrieb von MU-Produkten/Bündelprodukten	318	5.4.2	Produktmanagement: Methoden, Produktentwicklung, Bündelprodukte, Prozesse, Portfoliobetrachtungen	459
			5.3.4	Alternative Vertriebswege	321	5.4.3	Preisstrategien und operatives Pricing	460
						5.4.4	Unterschiede zwischen B2B und B2C	464
			6	Multi Utility: Synergien, Kooperationen und Geschäftsoptimierungen	467	6.1	Synergieeffekte nach ausgewählten Geschäftsfeldern:	468
						6.1.1	Strom und Gas/Wärme, zzgl. Wasser	468
						6.1.2	Wasser und Abwasser	470
						6.1.3	Facility-Management und (techn.) Energiedienstleistungen	471

6.1.4	Entsorgung und energetische Verwertung	472	7	Multi Utility: Technologien	531	7.5.2.1	Bilanzkreismanagement – Dachs Informations- und Kommunikationstechnologie	615
6.2	Synergieeffekte nach Funktionen	474	7.1	CRM- und Vertrieblösungen	531	7.5.2.2	Weitere Hersteller von Stromhandels-systemen	621
6.2.1	Beschaffung	475	7.1.1	Allgemeine Anforderungen an ein CRM-System bei Energiever-sorgungsunternehmen	532	7.5.3	Multi Utility Implikationen von Handelssystemen	622
6.2.2	Handel (diverse Energieträger)	475	7.1.2	Anforderungen an ein CRM-System	537	7.6	Internet	622
6.2.3	Marketing und Vertrieb	476	7.1.3	CRM-Erfolgskriterien	539	7.6.1	Onlineservices	623
6.2.4	Abrechnung	477	7.1.4	Beispiele von CRM-Systemen für Multi Utilities	540	7.6.1.1	Internetfunktionsumfang von Branchen-lösungen	625
6.2.5	Inkasso/Mahnwesen	479	7.1.4.1	Cursor Software AG: EVI	540	7.6.2	Multi Utility Implikationen von Onlineservices	626
6.2.6	Kundenservice	479	7.1.4.2	Siebel Systems: Siebel eEnergy	542	7.7	Powerline	627
6.2.7	Ablesung	480	7.1.4.3	Amdocs	543	7.7.1	Grundlegende Eigenschaften von Powerline	627
6.2.8	Zählerbewirtschaftung	480	7.1.4.4	TPS-Oceans	546	7.7.2	Marktsituation	628
6.2.9	Netzbetrieb und -unterhalt, Netzdokumentation	481	7.1.4.5	Weitere	552	7.7.3	Multi Utility Implikationen von Powerline	630
6.2.10	IT, Rechenzentren, IT-Services	481	7.1.5	Multi Utility Implikationen von CRM-Systemen	553	8	Marktentwicklungen	633
6.2.11	Zentralfunktionen (z.B. Controlling, Planung, Rechnungswesen)	482	7.2	Billing-/Abrechnungssysteme	553	8.1	Einleitung: Darstellung der verschiedenen Szenarien	634
6.2.12	Servicefunktionen (z.B. Catering, Werkschutz)	483	7.2.1	Grundlegende Eigenschaften des Billings	554	8.2	Methodik	636
6.2.13	Personalmanagement	483	7.2.2	Beispiele von Abrechnungssystemen für Multi Utilities	555	8.3	Grundannahmen und Prämissen	638
6.3	Synergien durch Kooperationen und Partnerschaften	484	7.2.2.1	SAP IS-U/CCS	555	8.3.1	Annahmen für alle Szenarien und Teilmärkte	638
6.3.1	Kooperationen in der Erzeugung	486	7.2.2.2	Schleupen C/S	563	8.4	Quantitative und qualitative Entwicklung/Szenarien in den Teilmärkten	640
6.3.2	Kooperationen im Netzbereich	489	7.2.2.3	CS/2 ENER.GY	566	8.4.1	Nach Geschäftsfeldern	640
6.3.3	Handels- und Bezugspartnersch.	490	7.2.2.4	Neutrasoft DIANE PRO	569	8.4.1.1	Strommarkt: Annahmen und Prämissen, Entwicklung im Strommarkt, Implikationen für Multi Utilities, Gasmarkt, Annahmen u. Prämissen, Entwicklung im Gasmarkt	640
6.3.4	IT-/EDV-Kooperationen	493	7.2.2.5	EAS 3	580	8.4.1.3	Wassermarkt: Annahmen und Prämissen	679
6.3.5	Marketing- u. Vertriebspartnersch.	495	7.2.2.6	Weitere	581	8.4.1.4	Grundannahmen und Prämissen für das Szenario 1	686
6.3.6	Kooperationen bei Service- und Regelfunktionen/Shared Services	500	7.2.3	Internet Billing	582	8.4.1.5	Grundannahmen und Prämissen für das Szenario 2	693
6.3.7	Kooperationen in neuen Geschäftsfeldern	501	7.2.3.1	Grundlegende Eigenschaften von Internet Billing	582	8.4.1.6	Grundannahmen und Prämissen für das Szenario 3	698
6.3.8	Kooperationen in weiteren Bereichen: Recht, Innenrevision, Öffentlichkeitsarbeit, Finanzen, Personal	502	7.2.4	Multi Utility Implikationen von Billing-/Abrechnungssystemen (Zähler-)Fernauslesung	584	8.4.2	Marktentwicklung in der Wasser-wirtschaft	703
6.3.8.1	Personal	503	7.3	Grundlegende Eigenschaften der Fernauslesung	584	8.4.2.1	Bedarfsträger	703
6.3.8.2	Öffentlichkeitsarbeit und Presse	504	7.3.1	Grundlegende Eigenschaften der Fernauslesung	586	8.4.2.2	Qualitative Bedarfsursachen	703
6.3.8.3	Finanzen	504	7.3.2	Netzgebundene Fernauslesung	588	8.4.2.3	Entwicklung des Marktes (der Nachfrage und des Angebotes nach Wasser): Nachfrageverhalten für Trinkwasser (gesamte Wasserabgabe), Marktentwick-lung für Trinkwasser, Kundenwechsel verhalten, Wettbewerberentwicklung	704
6.3.8.4	Recht	505	7.3.2.1	Analog und ISDN-Modem	588	8.4.3	Abwassermarkt: Annahmen und Prämissen, Entwicklung im Abwassermarkt, Implikationen für Multi Utility	714
6.3.9	Handlungsoptionen für Multi Utilities in Bezug auf unterschiedliche Koopera-tionsformen: vertikale, horizontale und diagonale Kooperationen	505	7.3.2.2	X.25 und X.31	589	8.4.4	Entwicklungen im Bereich der Abfallentsorgung und Waste-to-Energy	730
6.4	Geschäftsprozessoptimierung	507	7.3.2.3	Ethernet/LAN	590	8.4.5	Entwicklungen in den Dienst-leistungsmärkten	733
6.4.1	Besonderheiten der Geschäftspro-zesse bei Multi Utilities	507	7.3.3	Drahtlose Fernauslesung	591	8.4.5.1	Annahmen und Prämissen	734
6.4.2	Ansatzpunkte für Optimierungen	509	7.3.3.1	Kurzdistanz-Funktechnologie	591	8.4.5.2	Entwicklung in den Dienstleistungs-märkten	734
6.4.3	In-, Co- und Outsourcingoptionen nach Geschäftsfeldern	510	7.3.3.2	GSM-Technologie	592			
6.4.4	In-, Co- und Outsourcingoptionen nach ausgewählten Funktions-bereichen	511	7.3.3.3	GPRS	593			
6.4.4.1	Vertrieb und Vertriebspartnerschaften	511	7.3.3.4	3G/UMTS	594			
6.4.4.2	Zählerwesen, Abrechnung und Kundenservice	514	7.3.3.5	Bluetooth	595			
6.5	Strategische u. operat. Auswirkungen	520	7.3.3.6	Zusammenfassung mobile Zählerfern-auslesetechnologien	596			
6.5.1	In-, Co- und Outsourcing als Handlungsalternative	520	7.3.3.7	Beispiele von Systemen zur Zählerfern-auslese: Elster-Amco, Görlitz, Kommunikationscomputer: Skalar, Siemeca™ von Siemens HVAC Products	597			
6.5.1.1	Vor- und Nachteile Outsourcing	520	7.3.4	Multi Utility Implikationen von (Zähler-) Fernauslese	604			
6.5.1.2	Vor- und Nachteile Insourcing	521	7.4	Digitale Mehrtarifzähler	604			
6.5.1.3	Vor- und Nachteile Co- Sourcing	522	7.4.1	Beispiele für Digitale Mehrtarifzähler	605			
6.5.2	Strategieoptionen bei In-, Co- und Outsourcing	522	7.4.1.1	Elektronischer 4Q-Zähler DC3	605			
6.5.2.1	Outsourcing	522	7.4.1.2	Digitaler 4-Quadranten-/Kombi-/ Mehrtarifzähler DHZ; S0, D0, C10	608			
6.5.2.2	Co-Sourcing/Partnerschaft	524	7.4.2	Multi Utility Implikationen von digitalen Mehrtarifzähler	612			
6.5.2.3	Insourcing	526	7.5	Handelssysteme	612			
6.5.2.4	Ausgründung/Marktgang	527	7.5.1.1	Gemeinsame Plattformen	613			
			7.5.1.2	Proprietäre Handelssysteme	614			
			7.5.2	Beispiele von Stromhandels-systemen	614			

8.4.6	Entwicklungen im Bereich der Telekommunikation:	736	10 Wettbewerb	819	12 Trends, Chancen und Risiken	1070	
8.4.6.1	Annahmen und Prämissen	736	10.1	Wettbewerb in der Versorgungswirtschaft:	12.1	Aktuelle Trends für Multi Utilities	1070
8.4.6.2	Entwicklung des Telekommunikationsmarktes	738		Mit Multi Utility vom Preis- zum Servicewettbewerb	12.1.1	Strategietrends	1071
8.4.7	Entwicklungen nach Kundengruppen	740	10.2	Überblick über die Wettbewerbsentwicklung in den einzelnen Geschäftsfeldern	12.1.2	Produktrends	1073
8.4.7.1	Geschäftskunden: Annahmen und Prämissen, Entwicklung bei Geschäftskunden	740	10.3	Wettbewerbsprofile von Multi Utilities	12.1.3	Vermarktungstrends	1074
8.4.7.2	Privatkunden: Annahmen und Prämissen, Entwicklung bei Privatkunden	745	10.3.1	Multinationale Multi Utilities:	12.1.4	Wettbewerbstrends	1075
8.4.8	Entwicklungen nach Funktionen	750	10.3.1.1	EnBW Energie Baden-Württemberg AG	12.1.5	Markttrends	1076
8.4.9	Entwicklungen nach regionaler Ausdehnung	758	10.3.2.2	E.ON Energie AG	12.1.6	Technologietrends	1077
8.5	Entwicklungen auf den Beschaffungsmärkten	759	10.3.2.3	RWE AG	12.1.7	Auslandstrends	1079
8.6	Gewinner und Verlierer der Marktentwicklung	762	10.3.2	Nationale und regionale Multi Utilities	12.2	Strukturbereinigte Chancen und Risiken für:	1080
9	Erfahrungen aus liberalisierten Märkten	765	10.3.2.1	Badenova AG & Co. KG	12.2.1	Multinationale EVU/ Multi Utilities	1080
9.1	Allgemeine Ausgangslage	765	10.3.2.2	EMR GmbH	12.2.2	Nationale/Regionale EVU/ Multi Utilities	1082
9.2	Erfahrungen und Entwicklungen aus den USA	768	10.3.2.3	Envia Mitteldeutsche Energie AG	12.2.3	Lokale EVU/Stadtwerke/ Multi Utilities	1083
9.2.1	Erfahrungen mit den liberalisierten Märkten	768	10.3.2.4	E.ON Bayern AG	12.3	Chancen und Risiken nach Geschäftsfeldern	1085
9.2.2	Erfahrungen mit Multi Utility in den Vereinigten Staaten von Amerika und in Kanada	771	10.3.2.5	EWE AG	12.3.1	Strom	1085
9.3	Erfahrungen und Entwicklungen aus Großbritannien	775	10.3.2.6	GEW Rheinenergie AG	12.3.2	Gas	1086
9.3.1	Ausgangslage	775	10.3.2.7	HEW Hamburgische Elektrizitäts-Werke AG	12.3.3	Wärme (Nah- und Fernwärme)	1087
9.3.2	Erfahrungen mit den liberalisierten Märkten	775	10.3.2.8	MVV Energie AG	12.3.4	Wasser	1088
9.3.3	Erfahrungen mit Multi Utility	779	10.3.2.9	Mark-E AG	12.3.5	Abwasser	1090
9.4	Erfahrungen aus anderen europäischen Ländern	782	10.3.2.10	N-Energie AG	12.3.6	Abfallentsorgung	1091
9.4.1	Allgemeiner Stand der Liberalisierung in Europa	782	10.3.3	Lokale Multi Utilities	12.3.7	Dienstleistungen	1092
9.4.2	Länderbeispiele	784	10.3.3.1	Enercity/Stadtwerke Hannover AG	12.3.8	Telekommunikation und Internet	1093
9.4.2.1	Spanien/Iberische Halbinsel: Allgemeine Ausgangslage, Marktpotenziale und Umstrukturierung des Marktes, Erfahrungen mit Multi Utility	784	10.3.3.2	Stadtwerke Düsseldorf AG	12.3.9	Facility-Management	1094
9.4.2.2	Österreich: Liberalisierung des Gasmarktes, Kooperationen, Erfahrungen mit Multi Utility	788	10.3.3.3	swb AG	12.3.10	Verkehrsdienstleistungen	1096
9.4.2.3	Frankreich	792	11 Strategien	1019	12.3.11	Chancen und Risiken nach Funktionen	1097
9.4.2.4	Norwegen	796	11.1	Strategieansätze	12.4.1	Beschaffung und Handel	1097
9.4.2.5	Finnland	797	11.1.1	Multi Utility	12.4.2	Marketing und Vertrieb	1099
9.4.2.6	Schweden	798	11.1.2	Sparten- und Produktintegration	12.4.3	Abrechnung	1100
9.4.2.7	Niederlande	799	11.1.3	Diversifikation	12.4.4	Kundenservice	1103
9.4.2.8	Belgien	800	11.1.4	Positionierung u. Differenzierung	12.5	Erfolgsfaktoren, Markteintrittsbarrieren	1104
9.5	Zusammenfassung der Erfahrungen	802	11.1.5	Entscheidungsvariablen	13 Ausblick	1109	
9.6	Anwendungsbeispiele aus anderen Branchen, z.B. Telekommunikation, Finanzdienstleistung	804	11.2	Strategieoptionen I	13.1	Weitere Entwicklungen für:	1111
9.6.1	Telekommunikation	804	11.2.1	Multinationale EVU/Multi Utilities	13.1.1	Multinationale EVU/ Multi Utilities	1111
9.6.1.1	Ausgangslage	804	11.2.1.1	Strategieoption für Multinationale EVU/Multi Utilities	13.1.2	Nationale und regionale EVU/ Multi Utilities	1112
9.6.1.2	Produktbeispiele	809	11.2.2	Nationale/Regionale EVU/ Multi Utilities	13.1.3	Lokale EVU/Multi Utilities	1113
9.6.2	Finanzdienstleistung	810	11.2.2.1	Strategieoption für nationale/regionale EVU/Multi Utilities	13.2	Multi Utility: Ein Erfolgsmodell?	1113
9.6.3	Bündelprodukte	812	11.2.3	Lokale EVU/Stadtwerke/ Multi Utilities	13.3	Technologieentwicklungen	1114
9.6.4	Shared Services	814	11.2.4	Kooperationen/Partnering	14 Praxis-Tipp	1117	
			11.3	Strategieoptionen II	14.1	Handlungsempfehlungen	1118
			11.4	Strategieoptionen III	14.2	Multi Utility-Bilanz	1121
			11.5	Umsetzung einer Multi Utility-Strategie	14.3	Entscheidungsprobleme	1123
			11.5.1	Erschließung neuer Sparten und Erweiterung des eigenen Produktportfolios durch unterschiedliche Maßnahmen	14.4	Überprüfungskriterien	1134
			11.5.1.1	Eigenaufbau			
			11.5.1.2	Übernahme, Fusion			
			11.5.1.3	Beteiligung			
			11.5.1.4	Kooperation/Partnering			
			11.5.2	Internationale, regionale und lokale Multi Utility-Strategien			
			11.6	Exkurs: PMI			

Durch die laufende Bearbeitung der Studie können sich die Seitenzahlen leicht verändern.

ANTWORT/BESTELLUNG

Zurück im Briefumschlag an:

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

oder per

Fax an: 0421 . 43 73 0 -11

- Hiermit bestellen wir die Stammstudie (Nr.05-5001) »Multi Utility 2002« zum Preis von EUR 3.200,00 und zusätzl. Kopien (je EUR 400,00) - alle Preise zzgl. gesetzlicher MwSt. -
- 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	
E-MAIL	
STRASSE	
PLZ/ORT	
INTERNET	
TELEFON	
FAX	

Datum Unterschrift / Stempel

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

2. Unterschrift / Name 05-09003

trend:research



KONDITIONEN

Die Stammstudie »Multi Utility 2002« kostet 3.200,- EUR (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. Die Studie ist sofort verfügbar.



WEITERE STUDIEN

- trend:research gibt weitere Studien heraus, z.B.:
 - Partnering: Kooperationen, Netzwerke und strategische Partnerschaften**, 2 Module, 09/02, ca. 600 Seiten, EUR 2.400,00/3.200,00
 - Co-Sourcing in der Energiewirtschaft**, 06/02, ca. 400 Seiten, EUR 2.250,00
 - Outsourcing: Zählerwesen, Abrechnung und Kundenservice**, 04/02, 530 Seiten, EUR 2.400,00
 - Neue Vertriebswege in der Energiewirtschaft**, 03/02, 565 Seiten, EUR 2.500,00
 - Brennstoffzellen in der stationären Energieerzeugung**, 02/02, 560 Seiten, EUR 2.700,00
 - E-Procurement in der Energiewirtschaft, 2. Auflage**, 01/02, 550 Seiten, EUR 2.400,00
 - Auswirkungen und Konsequenzen der Liberalisierung der Gaswirtschaft**, 09/01, 471 Seiten, EUR 2.500,00
 - Liberalisierung der Wasserversorgung**, 09/01, 367 Seiten, EUR 2.500,00
 - E-Commerce in der Wasserwirtschaft**, 09/01, 636 Seiten, EUR 2.400,00
 - E-Commerce in Energieversorgungsunternehmen, 2. Aufl.**, 11/00, 840 Seiten, EUR 2.900,00
 - E-Business in Energieversorgungsunternehmen**, 05/00, 500 Seiten, EUR 2.200,00
 - E-Trade - Stromhandel über das Internet**, 03/00, 390 Seiten, EUR 1.900,00
 - Shared Services: Out-, Co- oder Insourcing von zentralen Dienstleistungen in der Energiewirtschaft**, 12/02, ca. 450 Seiten, EUR 2.400,00
 - CRM in der Energiewirtschaft (2. Auflage)**, 11/02, ca. 400 Seiten, EUR 2.900,00
 - Kundenbindung und -rückgewinnung (2. Auflage)**, 10/02, ca. 400 Seiten, EUR 2.200,00
 - Multi-Utility-Produkte**, 10/02, ca. 350 Seiten, EUR 2.400,00
- Weitere Informationen können Sie mit diesem Formular anfordern oder im Internet unter www.trendresearch.de abrufen.



REFERENZEN

trend:research liefert Multi-Client-Studien und Exklusivstudien und Informationen an Markt- und Branchenführer genauso wie an Newcomer in den Zielmärkten. Ebenso gehören Technologielieferanten und andere Zulieferer sowie Dienstleister der Branche zum Kundenkreis.

trend:research unterstützt damit das unternehmerische Handeln in den verschiedensten Unternehmen und liefert die Grundlage für wichtige Entscheidungen. In der Fußzeile dieser Disposition finden Sie Auszüge aus unserer Referenzliste: Unternehmen, die in der Vergangenheit unsere Dienstleistung in Anspruch genommen haben.