



KOOPERATIONEN, NETZWERKE UND STRATEGISCHE PARTNERSCHAFTEN

- Kooperationsarten
- Kooperationsformen
- Kooperationsbilanz
- Kooperationsfelder/Synergien
- Realisierbare Synergien, PMI

- Übersicht über Kooperationen in Deutschland
- Übersicht über strat. Partner in Deutschland
- Berater

STRATEGISCHE PARTNERSCHAFTEN

Seit der Liberalisierung des Elektrizitätsmarktes gab es laufend Kommunen, die die mit sinkenden Unternehmensergebnissen kämpfenden städteigenen Versorger verkaufen oder einen strategischen Partner suchen. Dabei konnten und können immer noch hohe Verkaufserlöse erreicht werden, da nach wie vor nationale und internationale Kaufinteressenten hohe Preise bieten; sowohl für Minderheits-, insbesondere aber für Mehrheitsbeteiligungen.

Die in den letzten Jahren zunehmend prekäre finanzielle Lage der Kommunen sowie die Unsicherheit über zukünftig zu erzielende Verkaufserlöse zwingt die Kommunen auch aktuell dazu, die Beteiligungen an den eigenen Versorgungsunternehmen zu veräußern.

POST MERGER INTEGRATION (PMI)

Nach dem Verkauf sind in einer zweiten Phase Konsolidierungsprozesse (PMI; Synergie, gemeinsames Wachstum) vorherrschend. Können die gesetzten Ziele nicht erreicht werden oder fallen die erwarteten Ergebnisse geringer aus als vorhergesehen, wird voraussichtlich eine weitere Phase des Verkaufs und Handelns der Beteiligungen unter den Käufern einsetzen (z.B. Elektrizitätswerk Wesertal).

KOOPERATIONEN

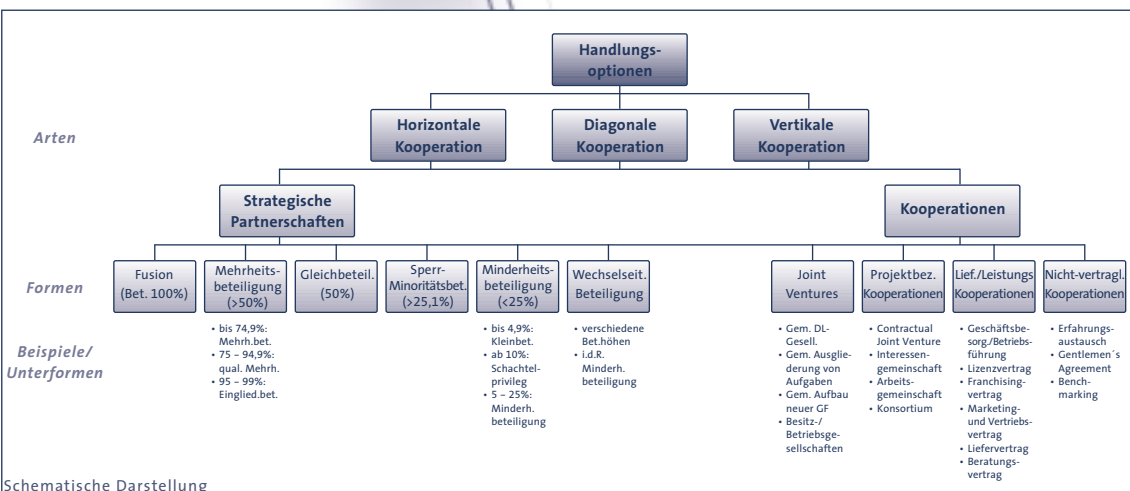
Neben den »alleine« stehenden, ggf. Partner suchenden Stadtwerken gab und gibt es auch eine Reihe enger oder loser regionaler Netzwerke oder Kooperationen (z.B. EMWR, Trianel, s.u.), die vor allem auf funktionaler Ebene zusammenarbeiten.

AKTUELLE STUDIE

Die aktuelle trend:research-Studie unterscheidet zwischen Kooperationen unter gleichen und ungleichen Partnern sowie mit und ohne Kapitalbeteiligung (2 Module) und klammert »Partnerschaften« im Sinne einer Auftragsvergabe bzw. eines Outsourcing aus.

Sie zeigt vielmehr das Instrumentarium für Kooperationen und strategische Partnerschaften auf, reflektiert Handlungsoptionen für Energieversorger, Beteiligungsinteressenten und bestehende Partnernetzwerke, bildet Erfahrungen ab und gibt Empfehlungen zur Vorgehensweise bei der Partner- und Beteiligungssuche – dieses und weiteres mehr vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Entwicklungen.

www.trendresearch.de



Schematische Darstellung

value through information.

ZIEL UND NUTZEN DER STUDIE

Die Studie gibt Antworten auf wichtige Fragen, die im Zusammenhang mit der Entwicklung bei Kooperationen, Beteiligungen und strategischen Partnerschaften zu stellen sind.

Ausgehend von einem unerlässlichen Kooperationsinstrumentarium werden aktuelle und zu erwartende Entwicklungen beschrieben und mögliche strategische und operative Vorgehensweisen und Auswahlkriterien erläutert. Dies erfolgt neben einer konkreten Darstellung der Markt- und Wettbewerbsentwicklung auch über qualitative Aussagen (bspw. Anforderungen, Voraussetzungen, Zielsetzungen, Erwartungen und Haltungen gegenüber verschiedenen Kooperationsformen usw.); basierend auf diesen Einschätzungen wird aufgezeigt, an welchen Stellen z.B. Stadtwerke, Beteiligungsgesellschaften und bestehende Netzwerke den Hebel ansetzen können, um über (weitere) Kooperationen Synergien auszunutzen und zu den kommenden Gewinnern zu gehören.

Damit wird es möglich, gezielt eine eigene fundierte Strategie abzuleiten, die weitere Vorgehensweise und Auswahlprozesse anzustoßen und sich damit heute für die Zukunft fit zu machen.

NUTZEN DER STUDIE: Die Studie gibt einen fundierten Einblick in die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen bzgl. Kooperationen und strategischen Partnerschaften in der Energiewirtschaft. Dabei gibt sie Hinweise auf die verschiedenen Handlungsoptionen für Energieversorger, Stadtwerke, Partnerschaften/Netzwerke, Beteiligungsgesellschaften und Kommunen und liefert Empfehlungen darüber, wie mit diesen Möglichkeiten in der Praxis umzugehen ist. Damit erlaubt sie, Entscheidungen bzgl. Kooperationen und Partnernetzwerken vorzubereiten und sich zu positionieren, um im Wettbewerb ganz vorne mit dabei zu sein.

Mit der Studie ist es möglich, gezielt die eigenen Kooperations- und Netzwerkstrategien und ihre Umsetzung zu planen und zu verfolgen.

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 Strategiestudie ca. 200 strukturierte Interviews mit folgenden Zielgruppen ein:

- Stadtwerke/ Kreis- und Gemeindefwerke/
Energieversorgungsunternehmen
- Partnernetzwerke
- Gemeinden/ Kommunen
- Berater, Dienstleister

Darüber hinaus kann auf umfangreiches Wissen aus themennahen Studien wie z. B. Outsourcing und Co-Sourcing 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 führt zu abgesicherten Aussagen über Markt, Trends und Wettbewerb sowie Strategien zur Umsetzung von Kooperationen und strategischen Partnerschaften.

AN WEN SICH DIE STUDIE RICHTET: Die Strategiestudie hilft Energieversorgern sowie Kooperationen, Partnernetzwerken unterschiedlicher Formen und Intensitäten, aber auch anderen Beteiligungsinteressierten, zukünftige Potenziale von Kooperationen und strategischen Partnerschaften mit und ohne Beteiligungen einzuschätzen und die eigenen Maßnahmen vor diesem Hintergrund im Zuge einer Absicherung («Ruhe») oder Erweiterung der Marktposition («Wachstum») auf- und auszubauen. Der Nutzen ergibt sich für Vorstände, Geschäftsführung, Strategie-, Unternehmens- und Konzernplanung sowie Marketing und Vertrieb.

Multi Utilities im Wettbewerb

Strategiestudie

KOOPERATIONEN, NETZWERKE UND STRATEGISCHE PARTNERSCHAFTEN

Geplanter Inhalt der Studie

1. Management Summary (Modul 1 oder 2)

2. Grundlagen

- 2.1 Einleitung
- 2.2 Methodik
- 2.3 Rahmenbedingungen
- 2.3.1 Rahmenbedingungen in der Energiewirtschaft
- 2.3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen
- 2.3.2.1 Gemeindeordnungen
- 2.3.2.2 Kartellrecht
- 2.4 Bisherige Entwicklung bei Kooperationen

3. Einführung

- 3.1 Definitionen
- 3.1.1 Kooperation/funktionale Kooperation
- 3.1.2 Netzwerke
- 3.1.3 Strategische Partnerschaft
- 3.1.4 Beteiligung
- 3.1.5 Fusion
- 3.1.6 Virtuelle Unternehmensverbünde
- 3.1.6 Outsourcing
- 3.1.7 Co-Sourcing
- 3.2 Kooperationsarten
- 3.2.1 Vertikale Kooperation
- 3.2.2 Horizontale Kooperation
- 3.2.3 Diagonale Kooperation
- 3.2.4 Funktionale Kooperation
- 3.3 Kooperationsformen
- 3.3.1 Kooperation
- 3.3.1.1 nicht vertragliche Kooperationen
- 3.3.1.2 Lieferung/Leistungskooperationen
- 3.3.1.3 Projektbezogene Kooperationen
- 3.3.1.4 Joint Ventures
- 3.3.2 Strategische Partnerschaft
- 3.3.2.1 Wechselseitige Beteiligungen
- 3.3.2.2 Minderheitsbeteiligungen
- 3.3.2.3 Sperrminoritätsbeteiligung
- 3.3.2.4 Gleichbeteiligung
- 3.3.2.5 Mehrheitsbeteiligung
- 3.3.2.6 Fusion
- 3.3.3 Stichwort: Netzwerke

4. Anforderungen und Voraussetzungen

- 4.1 Anforderungen der EVU an:
 - 4.1.1 Funktionale Kooperationen
 - 4.1.2 Strategische Partnerschaften
 - 4.1.3 Partner
- 4.2 Anforderungen der Beteiligungsgesellschaften an:

- 4.2.1 Funktionale Kooperationen
- 4.2.2 Strategische Partnerschaften
- 4.2.3 Partner
- 4.3 Kommunale Anforderungen
- 4.4 Voraussetzungen für Kooperationen und Partnerschaften
- 4.5 Handlungsmotive und Zielrichtungen von Kooperationen
- 4.5.1 Ziele für EVU
- 4.5.2 Ziele für Kommunen
- 4.5.3 Ziele für Anteilseigner
- 4.5.4 Ziele für Sonstige
- 4.6 Befragungsergebnisse

5. Kooperationsfelder

- 5.1 Kooperationen in der Erzeugung
- 5.2 Kooperationen im Netzbereich
- 5.3 Handels- und Bezugspartnerschaft
- 5.4 IT-/EDV-Kooperationen
- 5.5 Marketing- u. Vertriebspartnerschaften
- 5.6 Kooperationen bei Service- und Regelfunktionen/Shared Services
- 5.7 Kooperationen in neuen Geschäftsfeldern
- 5.8 Kooperationen in weiteren Bereichen: Recht, Innenrevision, Öffentlichkeitsarbeit, Finanzen, Personal

6. Eckpunkte einer kooperativen Ausgestaltung

- 6.1 Kooperationsrichtung
- 6.2 Intensität
- 6.3 Partnergröße
- 6.4 Partnerherkunft
- 6.5 Anzahl der Partner: Netzwerkstrukturen
- 6.6 Unternehmerische Führung
- 6.7 Eigenständigkeit der Partner
- 6.7.1 Lokale Stützpunkte
- 6.7.2 Funktionen
- 6.8 Dauer der Kooperation
- 6.9 Startzeitpunkt
- 6.10 Bindungsform und Verpflichtungen
- 6.11 Kritische Erfolgsfaktoren, u. a. Offenheit, Transparenz
- 6.12 Vorteile und Nachteile einer Kooperation (Modul 1) bzw. Integration (Modul 2)
 - 6.12.1 Für Gesellschafter
 - 6.12.2 Für Partner
 - 6.12.3 Für Sonstige
- 6.13 Mögliche Synergiepotenziale
- 6.14 Beteiligungsmanagement

KOOPERATIONS-/PARTNERBILANZ

Vorteile	Nachteile
1. Risikovorteile <ul style="list-style-type: none"> • Risikominderung (durch Fehlerausgleich) • Risikostreuung durch Investitionsaufteilung • bei neuen Regionen/GF: Diversifikationsvort. 	1. Risikonachteile <ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeitsnachteil/Eigenständigkeitsverlust • Flexibilitätseinbußen (eigene Marktbearbeitung) • Flexibilitätseinbußen (geg. anderen Partnern) • Offenlegung von Betriebsgeheimnissen
2. Kostenvorteile <ul style="list-style-type: none"> • durch Größenvorteile • durch Synergien • durch Spezialisierung • Vermeidung von Doppelaktivitäten 	2. Kostennachteile <ul style="list-style-type: none"> • Gründungskosten • Koordinationskosten • Informations- und Kommunikationskosten • Reintegrationskosten nach Ende der Kooperation
2. Potenzialvorteile <ul style="list-style-type: none"> • Verstärkung des Finanzpotenzials • Verbesserung der Sachmittelausstattung • Steigerung des Qualitätsniveaus • Konzentration auf Kernkompetenzen • Ergänzungen des Know-hows (Techik, Management) • Verbesserung des Marktzugangs • Dynamisierung der eigenen Weiterentwicklung 	3. Potenzialnachteile <ul style="list-style-type: none"> • Gebietsabsprachen/regionale Einschränkungen • Einschränkungen auf Produktvielfalt/Angebot
2. Ergebnisvorteile <ul style="list-style-type: none"> • Breiteres Verwertungsspektrum • Schnellere Markteinführung neuer Produkte/Dienstl. • Breitere Markteinführung neuer Produkte/Dienstl. • Bildung von Markt(gegen)macht 	4. Ergebnisnachteile <ul style="list-style-type: none"> • Verlust unmittelbarer Marktbeziehungen • Übertragung negativer Imageeffekte
Erwarteter Gewinn durch Kooperation/ strategische Partnerschaft	

Die vorliegende Studie gliedert sich in zwei Module. Der Mittelteil wird in ein Modul mit Schwerpunkt auf Kooperationen (Modul 1) und ein Modul mit dem Schwerpunkt auf strategischer Partnerschaft (Modul 2) unterschieden. Sie können ein einzelnes Modul ebenso wie beide Module erwerben (mehr dazu im Bestellformular auf Rückseite).

MODUL 1

7. Kooperationen und Netzwerke

- 7.1 Ausgewählte strategische Kooperationen (z. T. in Planung)
 - 7.1.1 Badenova
 - 7.1.2 citiworks/Deutsche Stadtwerke Allianz
 - 7.1.3 EHW
 - 7.1.4 ELE
 - 7.1.5 ENERGIE AG
 - 7.1.6 Energiehandelsgesellschaft Pfalz-Saar (EnPS)
 - 7.1.7 Energiepartner Niederrhein
 - 7.1.8 Energiepartner Süd
 - 7.1.9 ENETKO
 - 7.1.10 ENNI
 - 7.1.11 ENRW
 - 7.1.12 ENTEGA
 - 7.1.13 evivo
 - 7.1.14 EWMR
 - 7.1.15 KNV
 - 7.1.16 LET
 - 7.1.17 local energy
 - 7.1.18 Mark-E
 - 7.1.19 Metegra
 - 7.1.20 NVV AG
 - 7.1.21 Ostalbstrom
 - 7.1.22 Partner 2000/RWE ProfiPartner
 - 7.1.23 RegINova
 - 7.1.24 Pesag Stadtwerke Paderborn
 - 7.1.25 Rhein-Sieg-Kreis
 - 7.1.26 Trianel
 - 7.1.27 Weitere
- 7.2 Ausgewählte vergangene strategische Partnerschaften
 - 7.2.1 Bergische Kooperation
 - 7.2.2 KornNet: Kommunales Netzwerk Niedersachsen/Bremen
- 7.2.3 Weitere
- 7.3 Ausgewählte funktionale Kooperationen
 - 7.3.1 AKDB
 - 7.3.2 is:energy
 - 7.3.3 RKU
 - 7.3.4 Weitere

8. Markt für Kooperationen

- 8.1 Einleitung und Erläuterungen zur Darstellung der Märkte und Methodik
- 8.2 Grundannahmen für alle Szenarien
- 8.3 Szenariospezifische Annahmen
 - 8.3.1 Grundannahmen und Prämissen für das Szenario 1: Bilaterale kooperative Entwicklung
 - 8.3.2 Grundannahmen und Prämissen für das Szenario 2: Netzwerkentwicklung
 - 8.3.3 Grundannahmen und Prämissen für das Szenario 3: Funktionale Kooperationen
- 8.4 Marktentwicklung Kooperationen
 - 8.4.1 Entwicklung von Bedarfsfaktoren und Handlungszwängen bei Kommunen, Stadtwerken und Beteiligungsgesellschaften
 - 8.4.2 Anzahl der Kooperationen im zeitlichen Verlauf
 - 8.4.3 Umfang der Kooperationen

MODUL 2

7. Strategische Partnerschaften

- 7.1 Ausgewählte strategische Partnerschaften
 - 7.1.1 EdF
 - 7.1.2 EnBW
 - 7.1.3 EON
 - 7.1.4 Essent
 - 7.1.5 GEW Rheinenergie
 - 7.1.6 HEW
 - 7.1.7 MVV
 - 7.1.8 rhenag
 - 7.1.9 Ruhrgas
 - 7.1.10 RWE/RWE+
 - 7.1.11 Southern/Mirant
 - 7.1.12 swb
 - 7.1.13 Thüga
 - 7.1.14 TXU
 - 7.1.15 Vattenfall
 - 7.1.16 VNG
 - 7.1.17 Weitere
- 7.2 Ausgewählte vergangene strategische Partnerschaften
 - 7.2.1 Fortum/E-Werk Wesertal
 - 7.2.2 Mirant/Bewag
 - 7.2.3 Weitere

8. Markt für Integration

- 8.1 Einleitung und Erläuterungen zur Darstellung der Märkte und Methodik
- 8.2 Grundannahmen für alle Szenarien
- 8.3 Szenariospezifische Annahmen
 - 8.3.1 Grundannahmen und Prämissen für das Szenario 1: Beteiligungsausbau, Ausbau strategischer Partnerschaften
 - 8.3.2 Grundannahmen und Prämissen für das Szenario 2: Fusion und Marktconsolidierung
- 8.4 Marktentwicklung strategische Partnerschaft und Integration
 - 8.4.1 Entwicklung von Bedarfsfaktoren und Handlungszwängen bei Kommunen, Stadtwerken und Beteiligungsgesellschaften
 - 8.4.2 Anzahl der strategischen Partnerschaften und Integrationen im zeitlichen Verlauf
 - 8.4.3 Umfang der Beteiligungen und Partnerschaften

9. Wettbewerb

- 9.1 Wettbewerb in der Energiewirtschaft
- 9.2 Wettbewerb um Kooperationspartner
- 9.3 Image: Wahrnehmung ausgewählter Netzwerke durch Stadtwerke
 - 9.4 Wettbewerbsprofile Berater
 - 9.4.1 ABN Amro
 - 9.4.2 Accenture
 - 9.4.3 AD Little
 - 9.4.4 Arthur Andersen
 - 9.4.5 Berenberg Consult
 - 9.4.6 Deloitte Consulting
 - 9.4.7 Deutsche Morgan Grenfell
 - 9.4.8 Kienbaum
 - 9.4.9 Dresdner Kleinwort Benson
 - 9.4.10 KPMG Corporate Finance
 - 9.4.11 LBD-Beratungsgesellschaft
 - 9.4.12 Mummert+Partner
 - 9.4.13 Nord LB
 - 9.4.14 PwC
 - 9.4.15 Sal Oppenheim
 - 9.4.16 Schroeder Salomon
 - 9.4.17 Weitere

10. Kooperationstrends

- 10.1 Trends bei Kommunen und Gemeinden
- 10.2 Trends bei Energieversorgern
- 10.3 Trends bei Beteiligungsgesellschaften
- 10.4 Trends bei bestehenden Partnerschaften
- 10.5 Markttrends
- 10.6 Wettbewerbstrends
- 10.7 Strategietrends

11. Strategien

- 11.1 Strategie – »Passiv« vs. »Aktiv«
- 11.2 Strategieoptionen für Gemeinden und Kommunen
- 11.3 Strategieoptionen für Beteiligungsgesellschaften
- 11.4 Strategieoptionen für Energieversorger
- 11.5 Strategieoptionen für bestehende Partnerschaften
- 11.6 Exkurs 1: Kooperationsmanagement
Exkurs 2: Post Merger Integration (PMI)

12. Praktische Umsetzung

- 12.1 Vorgehensweise zur Partnersuche
- 12.2 Entscheidungsfindung: Leistungsvergabe versus Kooperation versus Netzwerk versus strategische Partnerschaft
 - 12.2.1 Ermittlung des Umfangs der Zusammenarbeit
 - 12.2.2 Identifikation geeigneter Partner
 - 12.2.3 Vorgehensweise und Bewertungsablauf
- 12.3 Kooperationsbilanz
- 12.4 Auswirkungen von Mehrfachkooperationen

13. Chancen und Risiken

- 13.1 Chancen und Risiken für Beteiligungsgesellschaften
- 13.2 Chancen und Risiken für Energieversorger
- 13.3 Chancen und Risiken für bestehende Partnerschaften
- 13.4 Chancen und Risiken für Berater, Banken und Corporate Finance

14. Ausblick

- 14.1 Die Energiewirtschaft in der Zukunft
- 14.2 Kooperationsbilanz
- 14.3 Ausblick auf die langfristige Kooperationsentwicklung
- 14.4 Vergleich mit anderen/ausländischen Märkten

ANTWORT/BESTELLUNG

Zurück im Briefumschlag an:

trend:research
 Institut für Trend- und Marktforschung
 Slevogtstraße 50
 28209 Bremen

oder per

Fax an: 0421 . 346 72 99

Hiermit bestellen wir aus der Strategiestudie
»Kooperationen, Netzwerke und strategische Partnerschaften«

beide Module (Nr. 05-5002)
 zum Preis von EUR 3.200,00
 und zusätzl. Kopien (je EUR 300,00)
 - alle Preise zzgl. gesetzlicher MwSt. -

Modul 1 »Kooperationen und Netzwerke« (Nr. 05-5003)
 zum Preis von EUR 2.400,00
 und zusätzl. Kopien (je EUR 300,00)
 - alle Preise zzgl. gesetzlicher MwSt. -

Modul 2 »Strategische Partnerschaften« (Nr. 05-5004)
 zum Preis von EUR 2.400,00
 und zusätzl. Kopien (je EUR 300,00)
 - alle Preise zzgl. gesetzlicher MwSt. -

Wir bestellen vor dem **19.6.2002** und erhalten 10% Subskriptionsrabatt.

ADRESSE	
FIRMA	
NAME	
FUNKTION	
E-MAIL	
STRASSE	
PLZ/ORT	
TEL./ 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 06-001

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 und Informationen an über 80% der größeren EVUs und unterstützt damit existentielle Entscheidungen – die Referenzliste erhalten Sie auf Anfrage oder ist im Internet unter www.trendresearch.de abrufbar.

KONDITIONEN

Die Strategiestudie »Kooperationen, Netzwerke und strategische Partnerschaften« kostet 2.400,00 EUR bzw. 3.200,00 EUR (persönliches Exemplar).

Zusätzliche Kopien (Verwendung nur innerhalb des Unternehmens) stellen wir Ihnen zu EUR 300,00 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 vor dem 19. 6. 2002 gewähren wir Ihnen einen Subskriptionsrabatt von 10%. Bei gleichzeitiger Bestellung anderer Studien (s.u.) bieten wir Ihnen 10% Mengenrabatt.

WEITERE STUDIEN

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

- Multi Utility 2002**, geplant, ca. 400 S., EUR 2.700,00
- Emissionshandel**, geplant, ca. 350 S., EUR 2.600,00
- Co-Sourcing in der Energiewirtschaft**
06/02, ca. 400 S., EUR 2.250,00
- Neue Gaszählertechnologien**
05/02, ca. 450 S., EUR 2.900,00
- Outsourcing: Zählerwesen, Abrechnung und Kundenservice**
05/02, 530 S., EUR 2.400,00
- Neue Vertriebswege in der Energiewirtschaft**
03/02, 565 S., EUR 2.500,00
- Brennstoffzellen in der stationären Energieerzeugung**
02/02, 560 S., EUR 2.700,00
- E-Procurement in der Energiewirtschaft, 2. Auflage**
02/02, 550 S., EUR 2.400,00
- Liberalisierung in der Wasserwirtschaft**
09/01, 367 S., EUR 2.500,00
- E-Commerce in der Wasserwirtschaft**
09/01, 636 S., EUR 2.400,00
- E-Commerce in Energieversorgungsunternehmen, 2. Aufl.**
11/00, 840 S., EUR 2.900,00
- CRM in der Energiewirtschaft**
9/00, 435 S., EUR 2.500,00

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