Lizenziert für Frau Sarah Dittrich.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Internationalisierung von Innovationen

Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Innovation wird immer mehr zum entscheidenden Werttreiber für den Erfolg der Unternehmen. Innovation ist die wichtigste Triebfeder des ertragsstarken Wachstums. Innovation bietet daher enorme Chancen in der Wettbewerbsfähigkeit und schafft und sichert Vorsprünge. Innovation ist aber auch mit einem hohen Risiko verbunden. Die Innovation kommt zu spät auf den Markt oder sie erfüllt nicht die Anforderungen und Erwartungen der Kunden. Innovation ist daher sowohl Chance als auch Risiko. Die zunehmende Globalisierung stellt dabei die Unternehmen vor neue Herausforderungen im Innovationsmanagement.

☐ Keywords: Werttreiber, Globalisierung, Dynaxity, Industrie- und Innovationszyklen, Innovationsprozesse, Internationalisierung, Strategic Foresight, Open Innovation, Unternehmenskultur

Die Herausforderungen an die Unternehmen
Die Unternehmen stehen heute vor großen Anforderungen. Die Märkte haben sich globalisiert, die Produktzyklen sich dramatisch verkürzt, die Vorsprünge mit innovativen Produkten werden kleiner, und die etablierten Technologien werden rasant durch neue, innovativere Technologien ersetzt. Parallel dazu verschieben sich sehr schnell die Kundenwünsche, und es tauchen rasch neue Wettbewerber auf, die den Markt auf eine andere Weise aufrollen und erschließen. Dies alles ist mit starkem Preisdruck und Preistransparenz verknüpft.

Dynaxity – Die Kombination von Dynamik und Komplexität
Dynaxity prägt heute die Märkte. Dynaxity ist daher immer stärker die Herausforderung an den Innovationsprozess der Unternehmen. Hochkomplexe Produkte und Leistungen müssen in immer kürzeren Zeiten entwickelt und marktreif gemacht werden. Dies erfordert neue Fähigkeiten und veränderte Kompetenzen. Dazu reichen die eigenen Kernkompetenzen, Ressourcen, Prozesse und Kapazitäten oft nicht aus. Die Unternehmen verkürzen ihre Wertschöpfungskette nicht allein auf der Herstellungsseite, sondern auch auf der Entwicklungsseite, um die Anforderungen der Innovationsfähigkeit der Dynaxity zu erfüllen. Parallel dazu sind Partnerschaften und Netzwerke aufzubauen.

Abbildung 1: Die Theorie der Kondratieff-Zyklen

Zukunftsfähigkeit im 21. Jahrhundert – Erfolgsfaktor Innovation und Unternehmenskultur
Die Theorie der langen Zyklen von Kondratieff zeigt, dass sich die Rolle und die Aufgaben der Innovation dramatisch verändert haben.

Wir befinden uns momentan im 6. Kondratieff Zyklus, der sich durch den Übergang von der Dienstleistungsgesellschaft zur Kreativgesellschaft auszeichnet. Dort verliert der Produktionsfaktor Kapital an Bedeutung und der Faktor Wissen und Vernetzung gewinnt an Bedeutung. Dadurch ändern sich die Spielregeln der Branchen. Dies sieht man deutlich in der Branche der Kaufhausketten (Facebook als Kaufhaus) oder der Musikbranche (Kostenloser Download). Es ist nicht mehr die Marketing Maschinerie, die zu erstaunlichen Verkaufserfolgen führt, sondern die Mund zu Mund Propaganda in den Rezensionen von Amazon. Social Media rückt in den Fokus. Gleichgesinnte in Online Communities fördern die Verbreitung individueller Konsumstile jenseits des Mainstreams und gelenkter Marketing Budgets.

Die Industrie- und Innovationszyklen werden kürzer, die Zukunft weniger vorhersagbar. Produkte werden schnell zu Commodities, und damit steigt der Verbreitungs- und Sättigungsgrad, parallel verkürzen sich die Produktlebenszyklen. So werden neue Impulse über Preiskämpfe oder Innovationen und die Innovationsgeschwindigkeit geführt. Rasche und fokussierte Innovation ist in einem solchen Umfeld eine Notwendigkeit für ein dauerhaftes wirtschaftliches Überleben des Unternehmens.

Die sieben Felder der Innovation
Innovation ist heute mehr als nur die Entwicklung von neuen Produkten. Innovation umfasst daneben auch die Generierung von passenden Dienstleistungen, die auf das jeweilige Kundensegment zugeschnitten sein müssen. Innovation umfasst heute mehr denn je auch das Geschäftsmodell, denn Produkte werden immer schneller austauschbar und werden durch Lösungskonzepte und Betreibermodelle für den Kunden interessant und anspruchsvoll. Dadurch ergibt sich die Chance einer Markeninnovation, um die Attraktivität der Produkte und Leistungen weiter zu verstärken. Ein wichtiger Baustein sind heute Vertriebsinnovationen, hier dreht es sich um die Frage des

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2013 - (www.IDEENMANAGEMENTdigital.de) - 26.03.2013 - 13:06 - (ds)

Lizenziert für Frau Sarah Dittrich.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Abbildung 2: Die sieben Felder von Innovationen

Suchens und des Aufbaus neuer Vertriebskanäle. Innovationen wirken aber nicht nur nach außen, sondern auch nach innen. Dies sind Prozessinnovationen, die damit neue innovative Abläufe in den Kernprozessen schaffen, die sich auswirken in kürzeren Durchlaufzeiten, niedrigeren Kosten und verbesserten Qualitäten aber auch in organisatorischen und Führungsinnovationen.

Dies alles reflektiert sich in der neuen Gestaltung von Innovationsprozessen, die damit die traditionellen Unternehmensgrenzen bewusst überschreiten.

Globale Märkte – globale Produkte – globale Innovationen

Die Märkte sind heute global aufgestellt. Die Produkte müssen diesem Trend folgen und globalisieren sich immer stärker. Dies erfordert dann auch zwangsläufig die Globalisierung der Innovationen. Die Globalisierung von Märkten, Produkten und Innovationen muss im Einklang erfolgen. Dadurch wird ein Umdenken in der Innovationsstrategie gefordert und angestoßen.

Die Internationalisierung von Unternehmen

Der klassische Weg die Internationalisierung über den Export zu realisieren, reicht heute nicht mehr aus. Dies ist sicher der erste Schritt aber dann muss die Internationalisierung in der Wertschöpfung und in der Innovation erfolgen.

Für den Erfolg einer Internationalisierung sind drei Bausteine von großer Bedeutung:

- Der Wille zur Internationalisierung; Die Internationalisierung muss für das Unternehmen ein wichtiges strategisches Ziel sein. Die Eigentümer müssen bereit sein, die damit verbundenen Risiken zu tragen und das Personal muss die Bereitschaft haben, diesen Schritt zu gehen und die Ansprüche der neuen Märkte zu erkennen und zu erfüllen.
- Die Fähigkeiten zur Internationalisierung; Das Management muss über internationale Erfahrungen verfügen. Es muss in der Lage sein, den Umsatz ausweiten zu können und hat über die finanziellen Ressourcen zu verfügen. Die Mitarbeiter müssen nicht nur die Sprachen beherrschen, sondern auch die fremden Kulturen kennen und wissen mit ihnen umzugehen.
- Die Produkte und die Leistungen; Die Produkte und Leistungen müssen den internationalen Standards entsprechen und die Anforderungen der einzelnen Märkte und Kundengruppen erfüllen. Dazu gehört die internationale Verfügbarkeit von Know-how und Wissen. Aber man muss auch in den Märkten die Partner kennen, um immer wieder die Verbesserung und Weiterentwicklung der Produkte voranzutreiben und auf dem richtigen Wege zum Kunden zu kommen.

Die Anforderungen an die Innovationsprozesse

Der Innovationsprozess ist planbar und strukturierbar. Diese Grundaussage prägt die Denkweise im Rahmen der Internationalisierung. Innovationsprozesse können sinnvoll zentralisiert und in klaren Strukturen definiert werden. Für die Erreichung der maßgeblichen Zielsetzung eines Innovationsprozesses, wertschaffende Innovationen am Markt zu platzieren, sind sinnvolle Phasen und Kriterien zu definieren. Innerhalb des Innovationsprozesses können Ideen, die später zu Innovationen führen können, in klar definierten Phasen nach klar definierten Kriterien bewertet werden. Fundierte Informationen wie bspw. Analysen, die für eine zielorientierte Bewertung notwendig sind (sog. Key Deliverables) sichern die Entscheidungsbasis. Nach jeder Phase sichern systematische Entscheidungsinstanzen am Ende die Voraussetzungen für die Platzierung von wertschaffenden Innovationen. Der Ursprung jener Innovationen sind jedoch die Ideen in und um einer Unternehmung.

Strategic Foresight – der Wegbereiter der Ideengenerierung

Strategic Foresight unterstützt Unternehmen in der Generierung von neuem Orientierungswissen. Wissen über das Marktumfeld, über Technologien sozioökonomische, ökologische und politische Trends, um sich ein klareres und besseres Verständnis seiner Zukunft zu verschaffen. Es geht dabei vor allem darum, Entwicklungstrends und Umbrüche aufzudecken, um früher als die Konkurrenz auf diese reagieren zu können und neue bzw. veränderte Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen. Den frühen Phasen des Innovationsprozesses wird eine hohe Wirkung auf den Erfolg des Innovationsmanagements zugeschrieben. Scheitert die Ideensuche, scheitert die Innovation. Bei der Wahl und der Bearbeitung der Suchfelder sind jedoch Kompetenzen relevant, die nicht mehr allein das Unternehmen hat.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2013 - (www.IDEENMANAGEMENTdigital.de) - 26.03.2013 - 13:06 - (ds)

Lizenziert für Frau Sarah Dittrich.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Unternehmen müssen sich nach außen öffnen
Innovation wandelt sich vom geschlossenen Modell zum offenen Modell. Dadurch verändern sich die Rollen und die Spielregeln des erfolgreichen Innovationsmanagements. Das offene Innovationsmodell arbeitet nach anderen Kriterien als das traditionelle geschlossene Modell.

Die Lern- und Anpassungsfähigkeit der Organisation wird zum Erfolgsfaktor. Lernfähigkeit bedeutet, dass das Unternehmen offen ist gegenüber Veränderungen im relevanten Unternehmensumfeld, diese Veränderungen auch wahrnimmt sowie die eigenen Regeln und Prinzipien regelmäßig hinterfragt und sich ständig weiterentwickelt. Erst durch das ständige Ausprobieren und Verwerfen, im neuen Versuch und im Abgleich von außen und innen entsteht so etwas Tragfähiges, das allen nützt und auch Bestand hat.

Die zweite Säule der Open Innovation ist die Anpassungsfähigkeit. Anpassungsfähigkeit bedeutet, dass sich ein Unternehmen auf Basis seiner Lernfähigkeit den Veränderungen seines Umfeldes in Bezug auf Kompetenzen, Technologien, Strukturen oder Systeme anpassen kann und dies auch regelmäßig tut. Unternehmen vermeiden dadurch Verkrustungen oder einen Stillstand in der Unternehmenskultur und bleiben somit anpassungsfähig.

Open Innovation

„Die Schwierigkeit liegt nicht so sehr darin, neue Ideen zu entwickeln, als vielmehr darin, sich von alten Ideen zu befreien“

John Maynard Keynes

Abbildung 3: Offenheit für Ideen von außen

Open Innovation definiert den Umgang des Unternehmens mit den jeweiligen Märkten neu. Die Vernetzung mit den Absatz- und Beschaffungsmärkten wird zum Dreh- und Angelpunkt.

Die Innovationskraft der Kunden nutzen
Der Kunde rückt immer stärker in das Zentrum des Innovationsmanagements. Der Kunde will heute keine Standardprodukte mehr, sondern auf ihn zugeschnittene Lösungen. Daher muss das Unternehmen in permanentem Kontakt mit den Kunden stehen und versuchen, gemeinsam die Anforderungen zu definieren und im systematischen Abgleich zu erfüllen. Der Kunde wird

Die klassische Werbung ist am Ende. Was tun?
Nutzen Sie Marketeasing – dieses Buch verrät Ihnen wie.

Marketeasing
Werbung total anders
Von **Bernd Röthlingshöfer**
2., neu bearbeitete Auflage 2010, 207 Seiten, € (D) 29,95,
ISBN 978-3-503-12451-0
Business & Success

Weitere Informationen, auch zum eBook:
www.ESV.info/978-3-503-12451-0

ESV
ERICH SCHMIDT VERLAG
Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder direkt an:
Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin · Fax: (030) 25 00 85 - 275 · www.ESV.info · ESV@ESVmedien.de

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2013 - (www.IDEENMANAGEMENTdigital.de) - 26.03.2013 - 13:06 - (ds)

Lizenziert für Frau Sarah Dittrich.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Abbildung 4: Trends und mögliche Auswirkungen auf Unternehmen

zum Entwicklungspartner des Unternehmens. Dadurch wird die Erfolgswahrscheinlichkeit der Innovation deutlich verbessert und mit einem Lead User die Multiplikation gestärkt.

Die Innovationskraft der Supply Chain nutzen
Durch die Verkürzung der Wertschöpfungskette steigt die Abhängigkeit von den Lieferanten immer mehr. Der Lieferant wird zum gemeinsamen Wertschöpfungspartner. Durch integrierte Entwicklungsteams können Potentiale und Fähigkeiten ausgeschöpft werden, die im Unternehmen allein nicht vorhanden sind.

Die Innovationskraft der Mitarbeiter nutzen
Erfolgreiche Unternehmen fordern und fördern bei Ihren Mitarbeitern die Ideengenerierung. Die Mitarbeiter müssen durch Kreativitätsworkshops und Innovationsscouts systematisch in den Prozess einbezogen werden und sich dabei stärker mit Kunden und Lieferanten/Partnern vernetzen.

Das Managen von Netzwerken und Kooperationen wird damit zum neuen Erfolgsfaktor des internationalen Innovationsmanagements. So werden heute schon bei Procter&Gamble durch das Programm „Connect und Develop“ knapp 50 Prozent der Innovationen von außen gewonnen.

Traditionelle Management Konzepte haben ausgedient
Produktinnovationen haben heute nur noch kurze Lebenszyklen, die Managementkonzepte bleiben aber die gleichen. Dies kann nicht funktionieren. Daher müssen sich die Unternehmen darüber klar werden, dass die Veränderung der Innovationskultur auch zu einer Veränderung der Unternehmenskultur zu führen hat.

Dazu gehören folgende Bausteine:

- Nachhaltig erfolgreiche Führung fördert einen kontinuierlichen Wandel, der Kreativität und Begeisterung bei den Menschen freisetzt.
- An die Stelle von Kontrolle als primären Führungsprinzip muss Experimentierfreude, Adaptionsfähigkeit und Einsatz/Engagement treten.
- Offenheit für Veränderungen ist die zentrale Voraussetzung für Managementinnovationen.
- Es muss einen internen Ideen-Wettbewerb um Ressourcen und Talente geben, die flexibel den attraktiven Projekten zugeleitet werden.
- Die Demokratisierung der Unternehmen muss vorangetrieben werden, die freie Mitbestimmung und Meinungsäußerung einschließt.

Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor
Das Beharrungsvermögen der Unternehmen wird zum Bremsklotz der Innovation. Die unternehmensübergreifende Nutzung von Chancen und Risiken wird zum Erfolgsfaktor. Die Lern- und Anpassungsfähigkeit bedeutet, dass ein Unternehmen auf Basis seiner Lernfähigkeit den Veränderungen des Umfeldes in Bezug auf Technologien, Strukturen oder Systeme anpassen kann und dies auch regelmäßig tut.

Kontakt:

Prof. Dr. Claus W. Gerberich
Gerberich Consulting AG
CH 6373 Ennetbürgen

Prof. Dr. Claus Gerberich absolvierte sein Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft an den Universitäten in Karlsruhe, Mannheim und am M.I.T. Cambridge/Boston. Neben zahlreichen Lehrtätigkeiten an der European Business School, Oestrich-Winkel/Prag/Budapest- Erasmus Universität, Rotterdam. Graduate School of Business Administration, Zürich- Universität für moderne Geschäftswissenschaften, Tatabánya/Ungarn verfügt Prof. Gerberich über 25-jährige Führungserfahrung in der Industrie und Erfahrung in Unternehmensberatung und Managementtraining. Prof. Gerberich ist zudem Leiter des Steinbeis Transferzentrums für ganzheitliche Unternehmensführung.

Treffen Sie Herrn Prof. Dr. Claus Gerberich als Redner zum Thema „Markt- und Kundenfokus im Ideen- und Innovationsmanagement – Der Ansatz des Lead User Konzeptes für erfolgreiche Innovationen“ bei der Herbsttagung des „dib-Forum Ideenmanagement“ am 29.11.2011 in Nürnberg.
Mehr Informationen unter www.dib.de.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2013 - (www.IDEENMANAGEMENTdigital.de) - 26.03.2013 - 13:06 - (ds)

Lizenziert für Frau Sarah Dittrich.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Ist der Mitarbeiter gesund, freut sich auch der Chef

Die Gesundheit der Mitarbeiter – Ihr Garant für nachhaltigen, unternehmerischen Erfolg und wichtiger Treiber für die betriebliche Wandlungs- und Innovationsfähigkeit.

Das vorliegende Buch möchte die Einsicht in die Nutzenpotenziale einer menschengerechten Gestaltung der Wissensarbeit fördern, um Unternehmen und Einzelpersonen zu einer gesunden, nachhaltig produktiven Arbeitsweise zu motivieren. Es beruht auf aktuellen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen sowie auf umfangreichen praktischen Erfahrungen bei der Gestaltung von Büro- und Wissensarbeit am **Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO**.

Dem Leser stellt es ausgewählte Forschungsergebnisse sowie praktische Hinweise zur Gestaltung einer gesunden, erfolgreichen Büroarbeit vor.

Weitere Informationen:

www.ESV.info/978-3-503-13015-3

Gesundes und erfolgreiches Arbeiten im Büro

Von Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E. h. Dieter Spath, Dr.-Ing. Wilhelm Bauer und Dr.-Ing. Martin Braun

2011, VIII, 214 Seiten, € (D) 39,80

ISBN 978-3-503-13015-3

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. 030/25 00 85-265 · Fax 030/25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2013 - (www.IDEENMANAGEMENTdigital.de) - 26.03.2013 - 13:06 - (ds)

Lizenziert für Frau Sarah Dittrich.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

ABB SCHWEIZ AG ADVANCED MASK TECHNOLOGY CENTER GMBH UND CO.KG ALSTERARBEIT GEMEINNÜTZIGE GMBH ALLWEIER PRÄZISISIONSTEILE GMBH AOK PLUS ARDEX GMBH BARTEC GMBH BAYER WEIMAR GMBH UND CO. KG BLR GMBH UND CO. KG BUNDESPOLIZEI CITO-SYSTEMS GMBH CONTINENTAL REIFEN DEUTSCHLAND GMBH AG DER DILLINGER HÜTTENWERKE DIRK ROSSMANN GMBH EGEPLAST WERNER STRUMANN GMBH UND CO. KG ELRINGKLINGER AG EMITEC GESELLSCHAFT FÜR EMISSIONSTECHNOLOGIE MBH FISCHER UND KAUFMANN GMBH UND CO. KG GTT GEIGERTECHNIK GMBH GPM GERÄTE UND PUMPENBAU GMBH GUTEKUNST STAHLVERFORMUNG KG HARTING TECHNOLOGY GROUP HUHTAMAKI DEUTSCHLAND GMBH UND CO. KG H & W TIEFBAU GMBH UND CO. KG INGENIEURBÜRO FÜR ENERGIEWIRTSCHAFT GMBH KELLER HCW GMBH KLOPPENBURG GMBH UND CO. KG KNAUS TABBERT GMBH KRAFTANLAGEN MÜNCHEN GMBH KURATORIUM FÜR VERKEHRSSICHERHEIT LANDKREIS FRIESLAND LDZ GMBH LIECHTENSTEINISCHE POST AG MESSER GROUP GMBH MODINENEUENKIRCHEN GMBH MTU AERO ENGINES GMBH MWS ALUGUSS GMBH PANTRAC GMBH PLASTVERARBEITUNG THÜRINGEN GMBH PFALZWERKE AG REGE MOTORENTEILE GMBH RENK AG REWE GROUP DEUTSCHLAND ROCHE DIABETES CARE AG ROSSMANN LOGISTIK GMBH SAINT-GOBAIN WEBER GMBH SIEGENIA-AUBI KG STUTE VERKEHRS-GMBH SYSTEMA HUMAN INFORMATION SYSTEMS GMBH THALES RAIL SIGNALLING SOLUTIONS GMBH TOTAL DEUTSCHLAND GMBH TRIMET ALUMINIUM AG TSI GMBH UND CO. KG ÜSTRA HANNOVERSCHE VERKEHRSBETRIEBE AG WEDI GMBH ZOTT GMBH UND CO. KG ABB SCHWEIZ AG ADVANCED MASK TECHNOLOGY CENTER GMBH UND CO.KG ALSTERARBEIT GEMEINNÜTZIGE GMBH ALLWEIER PRÄZISISIONSTEILE GMBH AOK PLUS ARDEX GMBH BARTEC GMBH BAYER WEIMAR GMBH UND CO. KG BLR GMBH UND CO. KG BUNDESPOLIZEI CITO-SYSTEMS GMBH CONTINENTAL REIFEN DEUTSCHLAND GMBH AG DER DILLINGER HÜTTENWERKE DIRK ROSSMANN GMBH EGEPLAST WERNER STRUMANN GMBH UND CO. KG ELRINGKLINGER AG EMITEC GESELLSCHAFT FÜR EMISSIONSTECHNOLOGIE MBH FISCHER UND KAUFMANN GMBH UND CO. KG GTT GEIGERTECHNIK GMBH GPM GERÄTE UND PUMPENBAU GMBH GUTEKUNST STAHLVERFORMUNG KG HARTING TECHNOLOGY GROUP HUHTAMAKI DEUTSCHLAND GMBH UND CO. KG H & W TIEFBAU GMBH UND CO. KG INGENIEURBÜRO FÜR ENERGIEWIRTSCHAFT GMBH KELLER HCW GMBH KLOPPENBURG GMBH UND CO. KG KNAUS TABBERT GMBH KRAFTANLAGEN MÜNCHEN GMBH KURATORIUM FÜR VERKEHRSSICHERHEIT LANDKREIS FRIESLAND LDZ GMBH LIECHTENSTEINISCHE POST AG MESSER GROUP GMBH MODINE NEUENKIRCHEN GMBH MTU AERO ENGINES GMBH MWS ALUGUSS GMBH PANTRAC GMBH PLASTVERARBEITUNG THÜRINGEN GMBH PFALZWERKE AG REGE MOTORENTEILE GMBH RENK AG REWE GROUP DEUTSCHLAND ROCHE DIABETES CARE AG ROSSMANN LOGISTIK GMBH SAINT-GOBAIN WEBER GMBH SIEGENIA-AUBI KG STUTE VERKEHRS-GMBH SYSTEMA HUMAN INFORMATION SYSTEMS GMBH THALES RAIL SIGNALLING SOLUTIONS GMBH TOTAL DEUTSCHLAND GMBH TRIMET ALUMINIUM AG TSI GMBH UND CO. KG ÜSTRA HANNOVERSCHE VERKEHRSBETRIEBE AG WEDI GMBH ZOTT GMBH UND CO. KG ABB SCHWEIZ AG ADVANCED MASK TECHNOLOGY CENTER GMBH UND CO.KG ALSTERARBEIT GEMEINNÜTZIGE GMBH ALLWEIER PRÄZISISIONSTEILE GMBH AOK PLUS ARDEX GMBH BARTEC GMBH BAYER WEIMAR GMBH UND CO. KG BLR GMBH UND CO. KG BUNDESPOLIZEI CITO-SYSTEMS GMBH CONTINENTAL REIFEN DEUTSCHLAND GMBH AG DER DILLINGER HÜTTENWERKE DIRK ROSSMANN GMBH EGEPLAST WERNER STRUMANN GMBH UND CO. KG ELRINGKLINGER AG EMITEC GESELLSCHAFT FÜR EMISSIONSTECHNOLOGIE MBH FISCHER UND KAUFMANN GMBH UND CO. KG GTT GEIGERTECHNIK GMBH GPM GERÄTE UND PUMPENBAU GMBH GUTEKUNST STAHLVERFORMUNG KG HARTING TECHNOLOGY GROUP HUHTAMAKI DEUTSCHLAND GMBH UND CO. KG H & W TIEFBAU GMBH UND CO. KG INGENIEURBÜRO FÜR ENERGIEWIRTSCHAFT GMBH KELLER HCW GMBH KLOPPENBURG GMBH UND CO. KG KNAUS TABBERT GMBH KRAFTANLAGEN MÜNCHEN GMBH KURATORIUM FÜR VERKEHRSSICHERHEIT LANDKREIS FRIESLAND LDZ GMBH LIECHTENSTEINISCHE POST AG MESSER GROUP GMBH MODINE NEUENKIRCHEN GMBH MTU AERO ENGINES GMBH MWS ALUGUSS GMBH PANTRAC GMBH PLASTVERARBEITUNG THÜRINGEN GMBH PFALZWERKE AG REGE MOTORENTEILE GMBH RENK AG REWE GROUP DEUTSCHLAND ROCHE DIABETES CARE AG ROSSMANN LOGISTIK GMBH SAINT-GOBAIN WEBER GMBH SIEGENIA-AUBI KG STUTE VERKEHRS-GMBH SYSTEMA HUMAN INFORMATION SYSTEMS GMBH THALES RAIL SIGNALLING SOLUTIONS GMBH TOTAL DEUTSCHLAND GMBH TRIMET ALUMINIUM AG TSI GMBH UND CO. KG ÜSTRA HANNOVERSCHE VERKEHRSBETRIEBE AG WEDI GMBH ZOTT GMBH UND CO. KG ABB SCHWEIZ AG ADVANCED MASK TECHNOLOGY CENTER GMBH UND CO.KG ALSTERARBEIT GEMEINNÜTZIGE GMBH ALLWEIER PRÄZISISIONSTEILE GMBH AOK PLUS ARDEX GMBH BARTEC GMBH BAYER WEIMAR GMBH UND CO. KG BLR GMBH UND CO. KG BUNDESPOLIZEI CITO-SYSTEMS GMBH CONTINENTAL REIFEN DEUTSCHLAND GMBH AG DER DILLINGER HÜTTENWERKE DIRK ROSSMANN GMBH EGEPLAST WERNER STRUMANN GMBH UND CO. KG ELRINGKLINGER AG EMITEC GESELLSCHAFT FÜR EMISSIONSTECHNOLOGIE MBH FISCHER UND KAUFMANN GMBH UND CO. KG GTT GEIGERTECHNIK GMBH GPM GERÄTE UND PUMPENBAU GMBH GUTEKUNST STAHLVERFORMUNG KG HARTING TECHNOLOGY GROUP HUHTAMAKI DEUTSCHLAND GMBH UND CO. KG H & W TIEFBAU GMBH UND CO. KG INGENIEURBÜRO FÜR ENERGIEWIRTSCHAFT GMBH KELLER HCW GMBH KLOPPENBURG GMBH UND CO. KG KNAUS TABBERT GMBH KRAFTANLAGEN MÜNCHEN GMBH KURATORIUM FÜR VERKEHRSSICHERHEIT LANDKREIS FRIESLAND LDZ GMBH LIECHTENSTEINISCHE POST AG MESSER GROUP GMBH MODINE NEUENKIRCHEN GMBH MTU AERO ENGINES GMBH MWS ALUGUSS GMBH PANTRAC GMBH PLASTVERARBEITUNG THÜRINGEN GMBH PFALZWERKE AG REGE MOTORENTEILE GMBH RENK AG REWE GROUP DEUTSCHLAND ROCHE DIABETES CARE AG ROSSMANN LOGISTIK GMBH SAINT GOBAIN WEBER GMBH SIEGENIA-AUBI KG STUTE VERKEHRS-GMBH SYSTEMA HUMAN

id-force.de/kunden

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2013 - (www.IDEENMANAGEMENT.digital.de) - 26.03.2013 - 13:06 - (ds)