

Start

**Unternehmer/
Perspektiven**
Eine Initiative der Commerzbank

COMMERZBANK 
Die Bank an Ihrer Seite

Unternehmen Zukunft: Transformation trifft Tradition



Das Mindset stimmt



Die Digitalisierung ist nicht nur einer der Megatrends des 21. Jahrhunderts, sie wird auch immer stärker zur treibenden Kraft für Innovationen sowohl auf wirtschaftlicher als auch auf gesellschaftlicher Ebene. Als Innovationsweltmeister hat die Schweiz beste Chancen, den digitalen Wandel gewinnbringend für sich zu nutzen. Doch Digitalisierung ist für die Unternehmen mehr als nur Technologiewandel: Erfolgreiche Digitalisierung braucht einen weitreichenden Wandel in der Arbeitsorganisation, in den Köpfen der Mitarbeiter – kurz: in der gesamten Unternehmenskultur. Die Initiative UnternehmerPerspektiven geht mit ihrer vierten Schweizer Studie den Fragen nach, die Unternehmer, Manager und Kadermitarbeiter stellen, wenn sie diesen Wandel erfolgreich gestalten wollen. Welche Anforderungen an Führung bringt der digitale Wandel mit sich? Gelten alte Werte noch oder braucht es neue? Wie schafft man Raum für neue Ideen, während gleichzeitig das laufende Geschäft erfolgreich weitergehen muss?

Die gute Nachricht: In vielen Schweizer Unternehmen ist das notwendige Umdenken bereits eingeleitet. Die Unternehmen wissen um die Bedeutung von Fehlertoleranz, Work-Life-Balance und Freiräumen zur Verwirklichung

eigener Ideen. Dazu kommt auch ein neues Verständnis von Führung: Kooperation statt Kontrolle, Kompetenz statt Hierarchie. Dieses Umdenken ist wichtig, denn bei aller Entwicklung digitaler Technologien: Innovation und Transformation entstehen in den Köpfen der Menschen. Auch im digitalen Wandel steht der Mensch im Fokus – nach wie vor oder vielleicht mehr denn je.

Die Entwicklung von Innovationen und die erfolgreiche Gestaltung des digitalen Wandels sind nicht Aufgaben eines Einzelnen. Neue Ideen entstehen im Team, im Netzwerk und durch den Austausch mit Experten sowie anderen Marktakteuren. Dazu möchten wir als Bank die notwendige Plattform bieten und mit der vorliegenden Studie einen Beitrag leisten.

Ihr Michael Reuther
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG



I. Schweizer Firmen in der digitalen Transformation



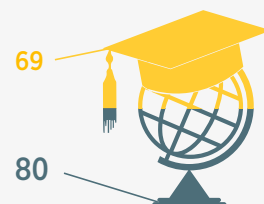
I. Schweizer Firmen in der digitalen Transformation

Digitale Transformation braucht neue Unternehmenskultur

Die digitale Transformation ist in der Schweizer Wirtschaft angekommen. Viele Unternehmen wollen vor allem Produkte und Dienstleistungen optimieren und betriebliche Abläufe besser steuern. Aber 42 Prozent der befragten Firmen gehen noch einen Schritt weiter. Diese sogenannten **digitalen Transformatoren** – in Deutschland sind es nur 27 Prozent in der vergleichbaren Stichprobe – nutzen die Technologien konsequent für die Entwicklung von Innovationen, vernetzen ihre Wertschöpfungsketten digital und erschliessen mit den neuen Techniken neue Absatzwege und Marktzugänge. Digitalisierung bedeutet für diese Vorreiter mehr als nur den Einsatz von Technologie und Beschleunigung. Sie berichten auch von einem fundamentalen kulturellen Wandel ihrer Organisation. Das Ergebnis: ein verändertes Verständnis von Arbeit, Karriere und Leben.

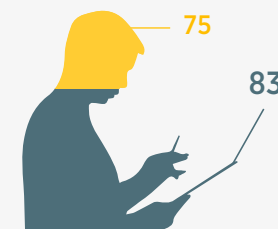
Welche Auswirkungen haben digitale Technologien auf Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation?

Die Unterstützung durch **externe Spezialisten** wird wichtiger.

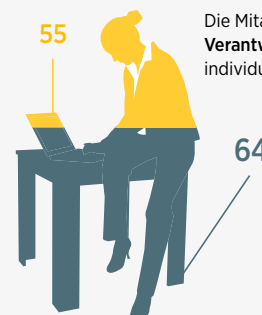


Es gibt mehr **abteilungsübergreifende Teams** oder Projekte.

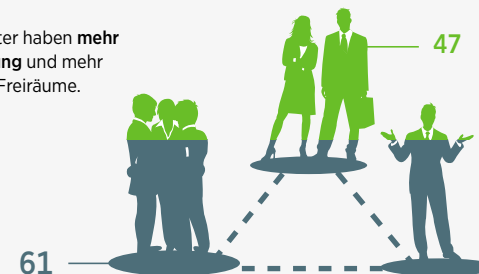
Arbeit kann **flexibler** geplant, organisiert und verteilt werden.



Die **Zusammenarbeit mit Kunden** und Geschäftspartnern wird enger.



Die Mitarbeiter haben **mehr Verantwortung** und mehr individuelle Freiräume.



Es können mehr Aufgaben oder Arbeitsbereiche **ausgelagert** werden.

■ Unternehmen (gesamt)

■ Digitale Transformatoren

Gesamtstichprobe n = 200

Mehrfachnennungen

Angaben in %

Strukturen und Kompetenzen werden neu organisiert

Die digitale Transformation von Geschäftsmodellen gelingt, wenn die Organisationsstruktur mit der Zeit geht: Kooperation, Vernetzung und gesteuerte Autonomie prägen die Unternehmenskultur 4.0.

Schweizer Unternehmer zeigen, wie es geht: Sie gestalten Arbeitsabläufe flexibel, übertragen ihren Mitarbeitern grössere Freiräume und mehr Verantwortung zur Gestaltung ihrer Projekte. Zudem gewinnen Kooperationen – abteilungsübergreifend und extern – an Bedeutung.

Weitere Grafiken

1

2



I. Schweizer Firmen in der digitalen Transformation

Digitale Transformation braucht neue Unternehmenskultur

Die digitale Transformation ist in der Schweizer Wirtschaft angekommen. Viele Unternehmen wollen vor allem Produkte und Dienstleistungen optimieren und betriebliche Abläufe besser steuern. Aber 42 Prozent der befragten Firmen gehen noch einen Schritt weiter. Diese sogenannten **digitalen Transformatoren** – in Deutschland sind es nur 27 Prozent in der vergleichbaren Stichprobe – nutzen die Technologien konsequent für die Entwicklung von Innovationen, vernetzen ihre Wertschöpfungsketten digital und erschliessen mit den neuen Techniken neue Absatzwege und Marktzugänge. Digitalisierung bedeutet für diese Vorreiter mehr als nur den Einsatz von Technologie und Beschleunigung. Sie berichten auch von einem fundamentalen kulturellen Wandel ihrer Organisation. Das Ergebnis: ein verändertes Verständnis von Arbeit, Karriere und Leben.

Welche Veränderungen der Unternehmenskultur sind für die Unternehmen erfolgskritisch?



■ Schweiz
■ Deutschland

Mehrfachnennungen

Gesamtstichprobe n = 200

Angaben in %

Weitere Grafiken

1

2

Eine Frage des Mindsets

Ob die digitale Transformation in Unternehmen gelingt, ist vor allem eine Frage der Einstellung in den Köpfen. Die Treiber des Erfolgs: Mitarbeiter, für die es selbstverständlich ist, am Ball zu bleiben, und eine Geschäftsleitung, die ihnen den Weg ebnet – indem sie Freiräume schafft und individuelle Stärken fördert.

Echte Innovationen entstehen nur dann, wenn Unternehmen offen sind für neue Ideen. Und die kommen meist von aussen – wer in der Schweiz neue Standards setzen will, verbündet sich mit Wettbewerbern und Kooperationspartnern.





II. Rekrutierung im digitalen Zeitalter





II. Rekrutierung im digitalen Zeitalter

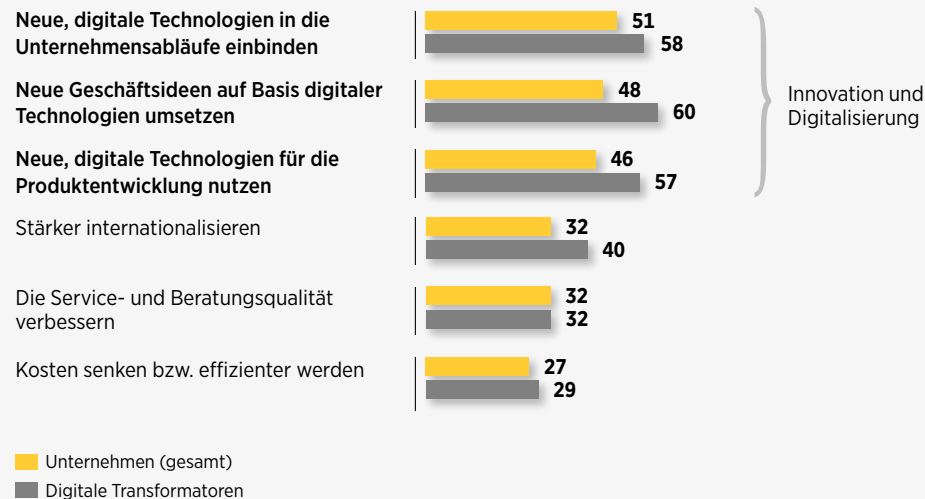
Digitale Fachkräfte gesucht!

Digitale Transformation braucht Fachkräfte mit Spezialwissen. Gut ein Drittel der Unternehmen geht bei der Suche besonders strukturiert vor, indem es die eigenen Altersstrukturen und Kompetenzprofile analysiert und die Personalentwicklung damit bestmöglich steuert.

Digitale Expertise muss jedoch meist von aussen in das Unternehmen eingekauft werden. Gesucht sind vor allem qualifizierte Arbeitskräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung. Doch die angespannte Lage auf dem heimischen Arbeitsmarkt verschärft die Personalengpässe deutlich.

Konsequenz: Jedes zweite Unternehmen bemüht sich im Ausland um Fachkräfte.

Welche Aufgaben leiden unter dem Mangel an qualifiziertem Personal?



Mehrfachnennungen

Gesamtstichprobe n = 200

Angaben in %

Fachkräftemangel bremst digitalen Wandel

Der anhaltende Fachkräftemangel behindert den digitalen Wandel. Insbesondere Innovations- und Digitalisierungsvorhaben in den Unternehmen scheitern besonders häufig, weil das entsprechende Personal fehlt. Die digitalen Transformatoren spüren diesen Mangel besonders deutlich, denn er stellt ihre Geschäftsentwicklung vor grosse Herausforderungen.

Bei den digitalen Transformatoren werden nicht nur Innovationen und die Digitalisierungsprozesse entschleunigt, sondern auch Internationalisierungsbemühungen behindert.

Weitere Grafiken

1

2

3



II. Rekrutierung im digitalen Zeitalter

Digitale Fachkräfte gesucht!

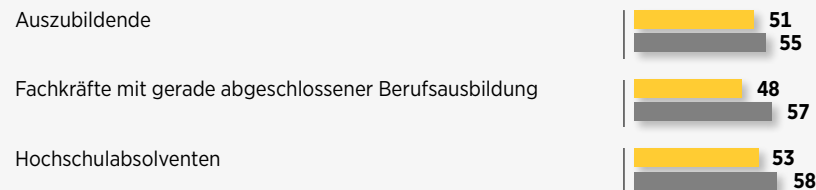
Digitale Transformation braucht Fachkräfte mit Spezialwissen. Gut ein Drittel der Unternehmen geht bei der Suche besonders strukturiert vor, indem es die eigenen Altersstrukturen und Kompetenzprofile analysiert und die Personalentwicklung damit bestmöglich steuert.

Digitale Expertise muss jedoch meist von aussen in das Unternehmen eingekauft werden. Gesucht sind vor allem qualifizierte Arbeitskräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung. Doch die angespannte Lage auf dem heimischen Arbeitsmarkt verschärft die Personalengpässe deutlich.

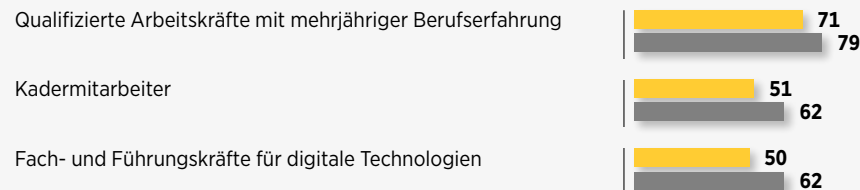
Konsequenz: Jedes zweite Unternehmen bemüht sich im Ausland um Fachkräfte.

In welchen Qualifikationsgruppen haben die Unternehmen aktuell Personalbedarf?

Berufseinsteiger



Professionals



■ Unternehmen (gesamt)
■ Digitale Transformatoren

Mehrfachnennungen

Gesamtstichprobe n = 200

Angaben in %

Digitalisierung braucht Spezialisten

Die Folgen des demografischen Wandels und die neuen Anforderungen durch die Digitalisierung sind unübersehbar. Egal ob Auszubildender, Führungskraft oder Professional: Die Firmen haben grosse Probleme, geeignetes Personal zu finden. Deswegen herrscht über alle Qualifikationsklassen hinweg ein enormer Personalbedarf.

„Digitale Defizite“ in der Stammbesetzung versuchen sie mit der Rekrutierung erfahrener Professionals auszugleichen. Insbesondere Mitarbeiter mit digitaler Expertise sind gefragt, denn: Die Digitalisierung braucht Spezialisten.

Weitere Grafiken

1

2

3



II. Rekrutierung im digitalen Zeitalter

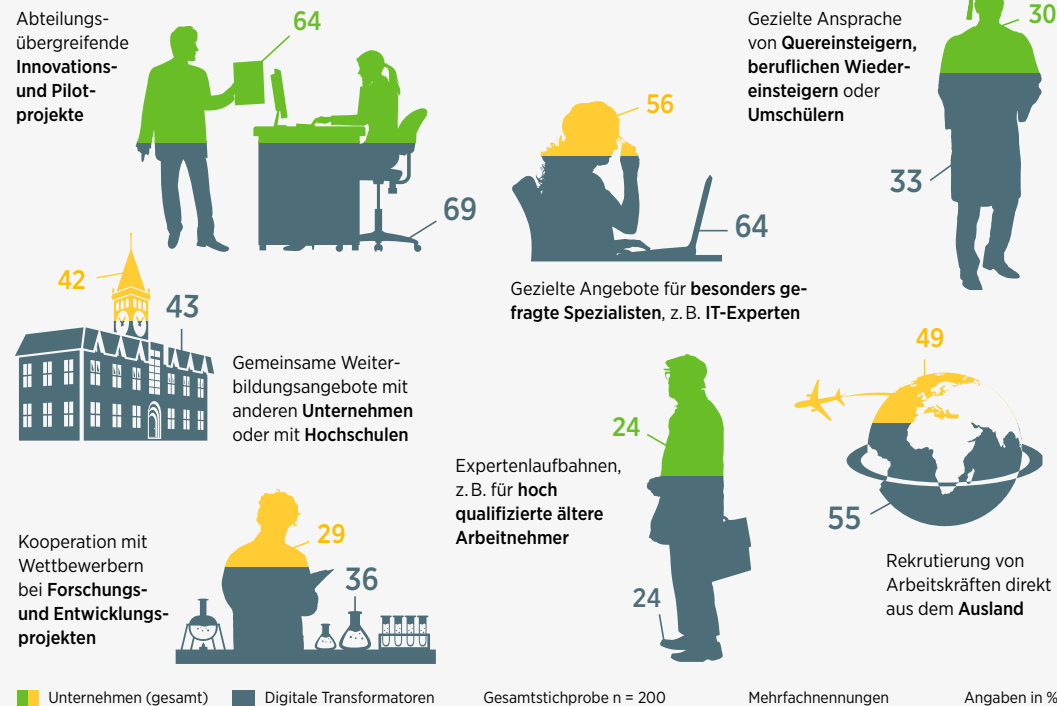
Digitale Fachkräfte gesucht!

Digitale Transformation braucht Fachkräfte mit Spezialwissen. Gut ein Drittel der Unternehmen geht bei der Suche besonders strukturiert vor, indem es die eigenen Altersstrukturen und Kompetenzprofile analysiert und die Personalentwicklung damit bestmöglich steuert.

Digitale Expertise muss jedoch meist von aussen in das Unternehmen eingekauft werden. Gesucht sind vor allem qualifizierte Arbeitskräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung. Doch die angespannte Lage auf dem heimischen Arbeitsmarkt verschärft die Personalengpässe deutlich.

Konsequenz: Jedes zweite Unternehmen bemüht sich im Ausland um Fachkräfte.

Welche Massnahmen zur Organisationsentwicklung werden durchgeführt?



Schwung durch ausländische Fachkräfte und projektbezogene Freiräume

Um den Bedarf an Fachexpertise zu decken, bemüht sich jeder zweite Arbeitgeber um Fachkräfte aus dem Ausland. Quereinsteiger haben es im Vergleich zu qualifizierten, erfahrenen Kräften deutlich schwerer, in den Unternehmen anzukommen. Dennoch bemühen sich Manager darum, ihr Unternehmen auf Erfolgskurs zu halten: Sie räumen Mitarbeitenden projektbezogene Freiheiten ein und stellen Ressourcen für diese Projekte bereit. Doch: Freiräume und Pilotprojekte werden aus der betrieblichen Notwendigkeit heraus gedacht – ihre Bindungskraft für qualifizierte oder engagierte Mitarbeitende wird noch unterschätzt.

Weitere Grafiken

1

2

3





III. Personal- und Organisationsentwicklung





III. Personal- und Organisationsentwicklung

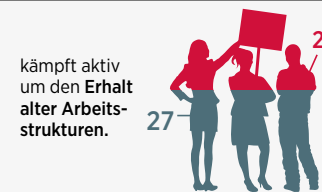
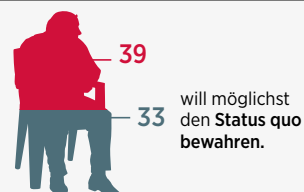
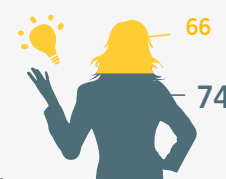
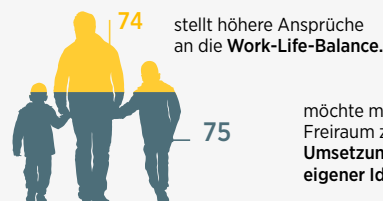
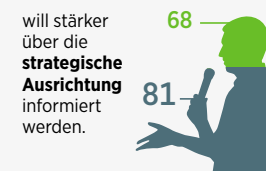
Veränderungs- bereitschaft vorleben

Die befragten Manager sehen, dass sich die Anforderungen an Führung ändern. Denn bei den Mitarbeitenden erzeugt die Digitalisierung einerseits hohe Erwartungen und andererseits Veränderungsblockaden. Die Bereitschaft zur Weiterbildung steigt ebenso wie das Interesse an strategischer Ausrichtung und die Ansprüche an technische Ausstattung. Aber Mitarbeitende fürchten auch Statusverlust, müssen sich in ungewohnten Strukturen erst orientieren und haben Schwierigkeiten bei der Umstellung auf neue Technologien.

Zentrale Aufgabe von Führungskräften ist es daher, die Belegschaft zu motivieren und Veränderungsbereitschaft vorzuleben.

Wie reagieren die Mitarbeiter auf die Veränderungen in den Unternehmen und in den Märkten?

Zumindest ein Teil der Belegschaft ...



Unternehmen (gesamt)

Digitale Transformatoren

Gesamtstichprobe n = 200

Mehrfachnennungen

Angaben in %

Manager sehen Herausforderungen in Personalarbeit

Der digitale Wandel verändert die Arbeitswelt der Mitarbeiter: Sie wollen weitergebildet und in wichtige Entscheidungen eingebunden werden. Kooperation anstatt Hierarchie wird von den Kadern gefordert. Gleichzeitig beobachten die Manager bei ihren Mitarbeitenden Sorgen um den Status quo. Aufgabe ist es, die Menschen im Unternehmen mitzunehmen, zu motivieren und zu fordern. Auch die digitalen Transformatoren haben mit Blockadehaltungen zu kämpfen. Doch noch viel stärker ist bei ihnen der Ruf nach Information und Beteiligung an wichtigen Entscheidungen sowie nach Freiräumen zur Umsetzung eigener Ideen.

Weitere Grafiken

1

2





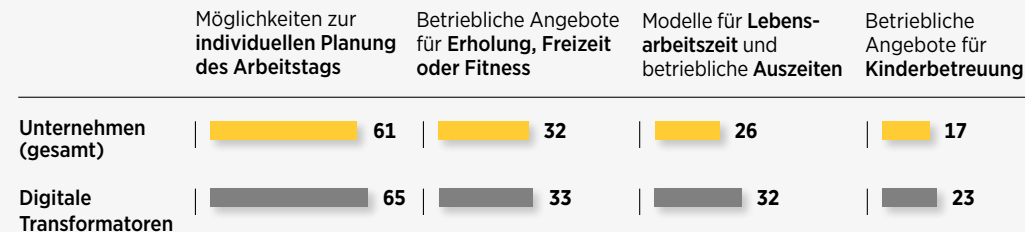
III. Personal- und Organisationsentwicklung

Veränderungs- bereitschaft vorleben

Die befragten Manager sehen, dass sich die Anforderungen an Führung ändern. Denn bei den Mitarbeitenden erzeugt die Digitalisierung einerseits hohe Erwartungen und andererseits Veränderungsblockaden. Die Bereitschaft zur Weiterbildung steigt ebenso wie das Interesse an strategischer Ausrichtung und die Ansprüche an technische Ausstattung. Aber Mitarbeitende fürchten auch Statusverlust, müssen sich in ungewohnten Strukturen erst orientieren und haben Schwierigkeiten bei der Umstellung auf neue Technologien.

Zentrale Aufgabe von Führungskräften ist es daher, die Belegschaft zu motivieren und Veränderungsbereitschaft vorzuleben.

Welche Massnahmen zur Vereinbarkeit von Arbeit und Leben werden angeboten?



Mehrfachnennungen

Gesamtstichprobe n = 200

Angaben in %

Weitere Grafiken

1

2

Nachholbedarf bei Work-Life-Balance-Angeboten

Viele Schweizer Firmen ermöglichen ihren Mitarbeitern bereits die individuelle Planung des Arbeitstages. Weitere Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind jedoch selten: Nur jedes sechste Unternehmen bietet Kinderbetreuungsmöglichkeiten an. Was Freizeit-, Fitness- und Erholungsangebote betrifft, sind die deutschen Nachbarn der Schweiz eine Nasenlänge voraus, immerhin gibt es diese Vorzüge bei fast der Hälfte der deutschen Unternehmen.

Angesichts steigender Erwartungen der Mitarbeiter sind Work-Life-Balance-Angebote ein Weg, um qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten.





IV. Führung und Kooperation



IV. Führung und Kooperation

Mit Mut und Flexibilität führen

Die digitale Transformation kann nur gelingen, wenn die Menschen im Unternehmen engagiert am Wandel arbeiten. Vor allem Top-Kader stehen in der Pflicht. Dafür haben die meisten Manager bereits ein Verständnis entwickelt: Sie fühlen sich in erster Linie als Motivatoren gefragt, die auf Kooperation, Moderation und die Stärkung von Kompetenz sowie Autonomie setzen. Kontrolle hingegen ist „out“.

Auf den traditionellen Status des besten fachlichen Experten im Unternehmen wollen sie dennoch ungern verzichten: Werkverträge mit externen Fachspezialisten und die direkte Zusammenarbeit mit Wettbewerbern bei Entwicklungsprojekten sind selten. Auch Personal- und Organisationsentwicklung bleiben meist Chefsache.

Welche Aussagen zum Begriff „Führungskultur von morgen“ treffen zu?



Neue Führungsrolle: Koordination statt Hierarchie

Digitaler Wandel bedeutet keinesfalls die Abkehr von klassischen Schweizer Tugenden. Das Topmanagement ist aus Sicht der Unternehmen künftig noch stärker als Vorbild gefragt, muss Respekt und Vertrauen ausstrahlen und dabei selbst Mut für Innovation und schnelle Entscheidungen aufbringen.

Drei Viertel der Befragten sind der Ansicht, dass Führung künftig weniger Kontrolle, sondern eher Koordination bedeutet, weil Mitarbeiter autonomer agieren werden. Sie ziehen daraus den Schluss, dass weniger Führungsebenen in den Unternehmen gebraucht werden.

Weitere Grafiken

1

2

3



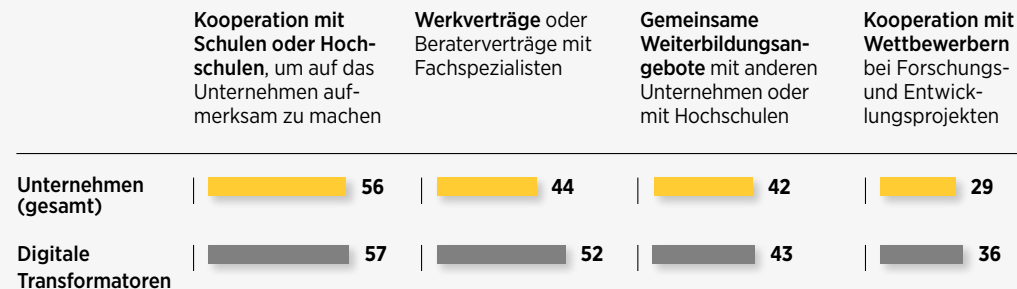
IV. Führung und Kooperation

Mit Mut und Flexibilität führen

Die digitale Transformation kann nur gelingen, wenn die Menschen im Unternehmen engagiert am Wandel arbeiten. Vor allem Top-Kader stehen in der Pflicht. Dafür haben die meisten Manager bereits ein Verständnis entwickelt: Sie fühlen sich in erster Linie als Motivatoren gefragt, die auf Kooperation, Moderation und die Stärkung von Kompetenz sowie Autonomie setzen. Kontrolle hingegen ist „out“.

Auf den traditionellen Status des besten fachlichen Experten im Unternehmen wollen sie dennoch ungern verzichten: Werkverträge mit externen Fachspezialisten und die direkte Zusammenarbeit mit Wettbewerbern bei Entwicklungsprojekten sind selten. Auch Personal- und Organisationsentwicklung bleiben meist Chefsache.

Welche Massnahmen werden im Bereich Kooperationen durchgeführt?



Mehrfachnennungen

Gesamtstichprobe n = 200

Angaben in %

Weitere Grafiken

1

2

3

Unternehmen setzen auf neue Perspektiven

Die Schweizer Wirtschaft zeigt sich offen und kooperativ. Damit gelingt es, neue Ideen und Impulse aufzunehmen und diese im Unternehmen wirksam werden zu lassen. Neben Kooperationen mit Schulen und Hochschulen, die vor allem für die Qualifizierung wichtig sind, vertrauen die Firmen externen Beratern. Fast die Hälfte der Unternehmer lässt sich bei wichtigen strategischen Entscheidungen von ihnen unterstützen.

Auch Kooperationen mit Wettbewerbern sind keine Seltenheit: Ein Drittel der Befragten nutzt solche Partnerschaften. Bei den digitalen Transformatoren sind es sogar 36 Prozent.



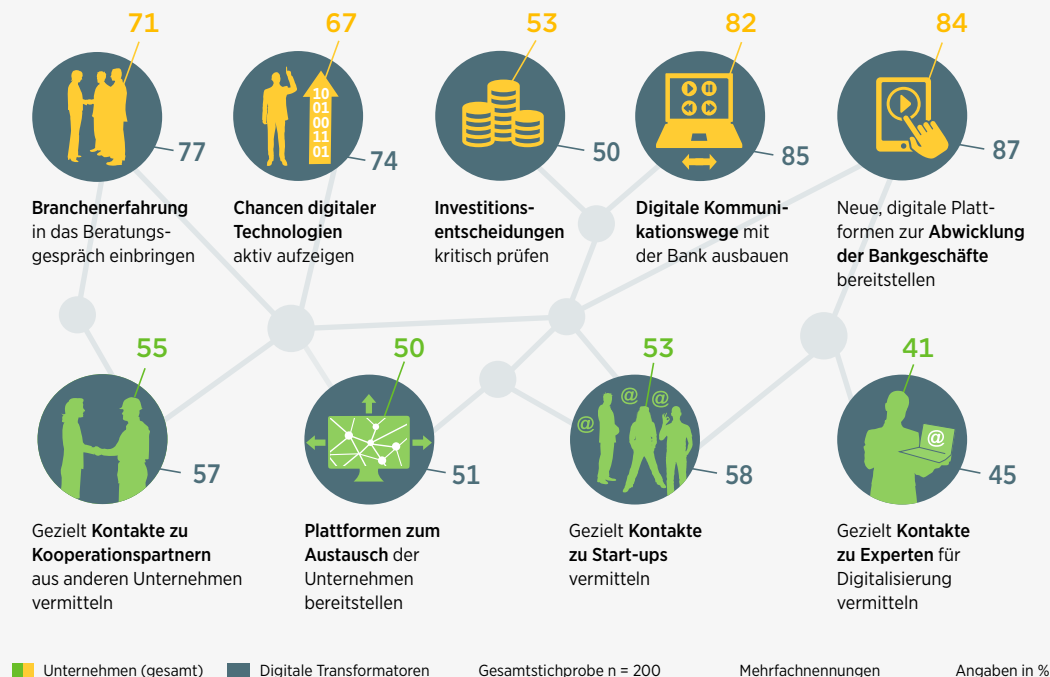
IV. Führung und Kooperation

Mit Mut und Flexibilität führen

Die digitale Transformation kann nur gelingen, wenn die Menschen im Unternehmen engagiert am Wandel arbeiten. Vor allem Top-Kader stehen in der Pflicht. Dafür haben die meisten Manager bereits ein Verständnis entwickelt: Sie fühlen sich in erster Linie als Motivatoren gefragt, die auf Kooperation, Moderation und die Stärkung von Kompetenz sowie Autonomie setzen. Kontrolle hingegen ist „out“.

Auf den traditionellen Status des besten fachlichen Experten im Unternehmen wollen sie dennoch ungern verzichten: Werkverträge mit externen Fachspezialisten und die direkte Zusammenarbeit mit Wettbewerbern bei Entwicklungsprojekten sind selten. Auch Personal- und Organisationsentwicklung bleiben meist Chefsache.

Wie sollten Banken die digitale Transformation der Schweizer Wirtschaft unterstützen?



Die Rolle der Banken: vom Geldgeber zum Impulsgeber

Banken sind als Netzwerker und als Gastgeber gefragt: Die Wirtschaft erwartet bemerkenswert häufig, dass ihre Finanzpartner die Plattform für Austausch und Kooperation zwischen Unternehmen bieten. Die Unternehmen wollen sich vernetzen und fordern dabei Unterstützung. Die Rolle der Banken wird substanzial erweitert: Social Networking ist gefragt!

Die Befragten wünschen sich ausserdem, dass ihre Finanzpartner Branchenexpertise im Beratungsgespräch einbringen und dort aktiv die Chancen von Digitalisierung thematisieren.

Weitere Grafiken

1

2

3



V. Untersuchungsdesign

Repräsentativität für die Schweizer Wirtschaft

Im Rahmen der Untersuchung wurden Führungskräfte der ersten Ebene von 200 Unternehmen in der deutschsprachigen Schweiz befragt. Zudem wurde eine deutsche Vergleichsstichprobe von 322 Unternehmen herangezogen, die sich in ihrer Zusammensetzung an der Schweizer Stichprobe orientiert. Auch hier wurden die Führungskräfte der ersten Ebene interviewt.

Verfahren:

Telefonische Interviews (CATI) von ca. 15 Minuten (Schweiz) und 20 Minuten (Deutschland) Dauer

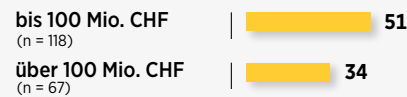
Befragungszeitraum:

Juni bis September 2016 (Schweiz),
November 2015 bis Januar 2016
(Deutschland)

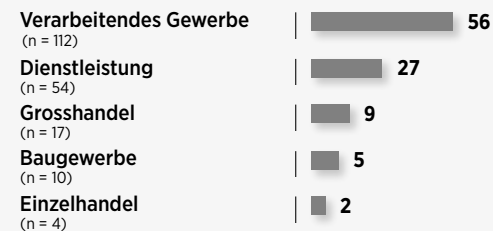
Durchführung: A&B One Research

Größen- und Branchenverteilung der Stichprobe

Jahresumsatz



Branchen



Gesamtstichprobe n = 200

Angaben in %

an hundert Fehlende: weitere Branchen oder keine Angabe



V. Untersuchungsdesign

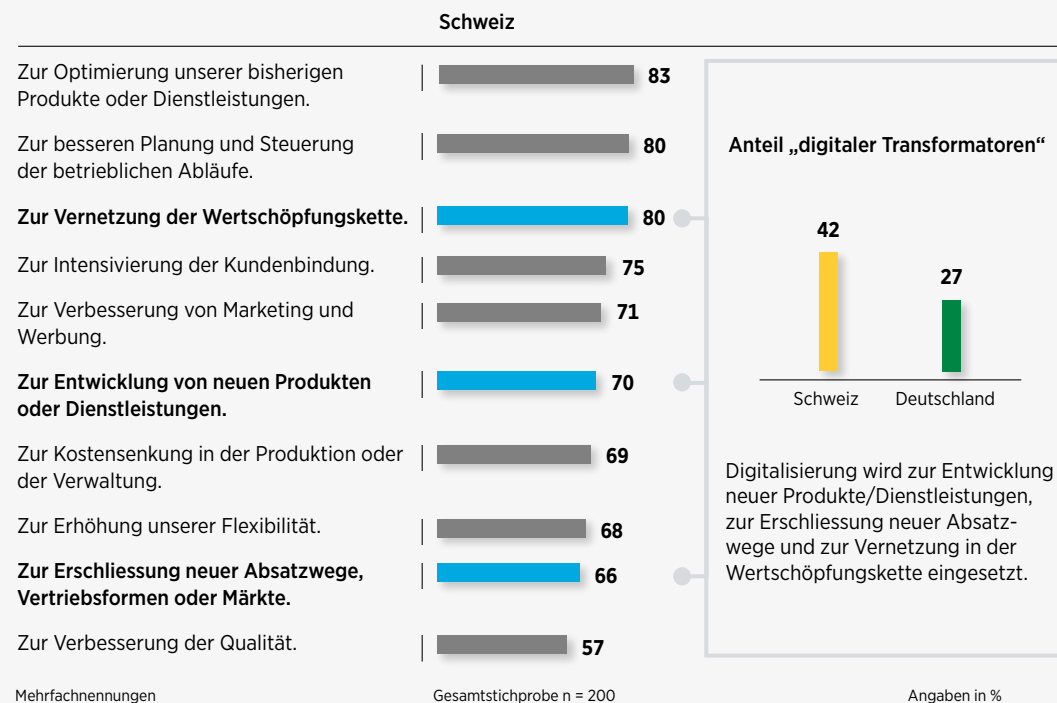
Auswertungsgruppe „digitale Transformatoren“

Digitale Technologien sind für die Mehrheit der Firmen relevant, vorwiegend zur Optimierung der laufenden Prozesse.

42 Prozent der Unternehmen tun mehr für die digitale Transformation als alle anderen: Sie entwickeln mithilfe digitaler Technologien neue Produkte oder Dienstleistungen, erschliessen neue Absatzmärkte und treiben die Vernetzung in der Wertschöpfungskette voran.

Diese digitalen Transformatoren finden sich in allen Branchen und Grössenklassen – und sind in der Schweiz deutlich zahlreicher als in Deutschland. Während in der Schweiz fast die Hälfte der Unternehmen zu den digitalen Transformatoren zählt, sind es in der deutschen Vergleichsstichprobe nur 27 Prozent.

In welcher Form kann Ihr Unternehmen neue, digitale Technologien konkret nutzen?





V. Impressum

Herausgeber:**Commerzbank AG**

Kaiserplatz
Frankfurt am Main
www.commerzbank.de/mittelstandsbank
Postanschrift
60261 Frankfurt am Main

Illustrationen:

Jens Bonnke
Berlin

Jens Bonnke ist als Illustrator für deutsche und internationale Auftraggeber tätig. Seine Arbeiten sind unter anderem in Stern, Mare, The New York Times, Geo, SZ Magazin, Zeit, Spiegel und Wired Magazine erschienen und wurden von American Illustration, Communication Arts, 3x3 Magazine und in Taschens „Illustration Now!“ ausgezeichnet. Jens Bonnke lebt und arbeitet in Berlin.

Projektleitung:

Alexandra Ferenz
Commerzbank AG
Telefon: +49 69 136-45015
Mobil: +49 162 107 7576
alexandra.ferenz@commerzbank.com

Konzept und Redaktion:

A&B One Kommunikationsagentur GmbH
Frankfurt am Main

Grafikdesign:

fleischers agentur für kommunikation gmbh
Neumühle/Schlangenbad

Durchführung der Studie:

A&B One Research

UnternehmerPerspektiven auf XING

Was eignet sich besser für die effiziente Pflege und den Ausbau geschäftlicher Kontakte als der Einsatz von Social Media? Die UnternehmerPerspektiven sind deshalb auf XING.

In der Gruppe UnternehmerPerspektiven haben Sie als Inhaber und Entscheider mittelständischer Unternehmen die Möglichkeit, in exklusiver Runde die Themen der Initiative zu vertiefen, mitzureden und Ihr Netzwerk noch weiter und fester zu knüpfen.

Als Gruppenmitglied genießen Sie den direkten Zugriff auf ergänzende Informationen rund um die Initiative UnternehmerPerspektiven. Nach der Veranstaltung haben Sie die Chance, Gespräche weiterzuführen, Kontakte zu pflegen – und schon kurz nach einem Event per Link Fotos der Veranstaltung zu betrachten.

Melden Sie sich an unter

<http://commerzbank-mittelstand.xing.com>

