

Vorsicht oder Vision? Investitionsstrategien bei Schweizer Unternehmen

UnternehmerPerspektiven

Die Bank an Ihrer Seite



Inhalt

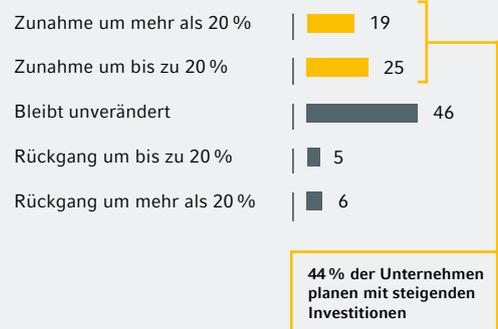
Untersuchungsdesign	4
Vorworte	6
Summary	11
I. Investitionsneigung der Schweizer Unternehmen	12
II. Megatrends und operatives Investitionsverhalten	18
III. Finanzierung und Banken	24
IV. Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen	28
Porträt der Mittelstandsinitiative UnternehmerPerspektiven	32

Untersuchungsdesign

Schweizer Stichprobe

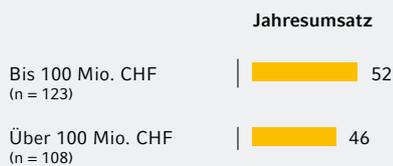
- Stichprobenumfang:** 236 Unternehmen mit Hauptsitz in der deutschsprachigen Schweiz
- Gesprächspartner:** Führungskräfte der ersten Ebene
- Verfahren:** Telefonische Interviews von ca. 15 Minuten Dauer
- Befragungszeitraum:** 16.06.2014 bis 05.09.2014
- Durchführung:** A&B One Research

Wie wird sich das Investitionsvolumen im Vergleich zum Vorjahr verändern?



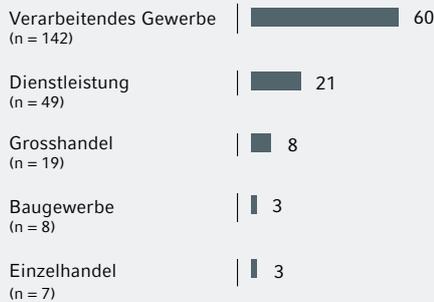
Angaben in %, Differenz zu 100 Prozent durch Rundungen bedingt, n = 236

Grössenklassen und Branchen



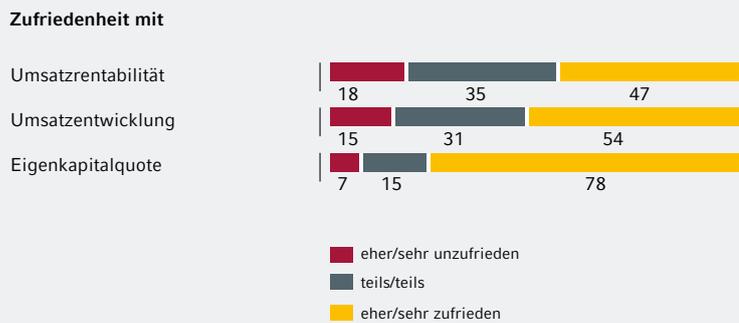
Angaben in %, an 100 Fehlende: keine Angabe, n = 236

Branchen



Angaben in %, an 100 Fehlende: weitere Branchen/keine Angabe, n = 236

Zufriedenheit mit der Geschäftslage



Angaben in %, an 100 Fehlende: keine Angabe, n = 236

Auslandsaktivitäten der Unternehmen



Angaben in %, Mehrfachnennungen, n = 236

Deutsche Vergleichsstichprobe

Die Initiative UnternehmerPerspektiven lässt jährlich auch 4000 deutsche mittelständische Unternehmen ab 2,5 Mio. Euro Jahresumsatz befragen. Für den Vergleich mit der Schweizer Stichprobe wurde eine Selektion der grösseren deutschen Mittelständler vorgenommen. Sie entspricht auch im Branchenmix der Verteilung in der Schweizer Erhebung.

Stichprobenumfang: 323 Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. Euro

Gesprächspartner: Führungskräfte der ersten Ebene

Verfahren: Telefonische Interviews von ca. 20 Minuten Dauer

Befragungszeitraum: 04.11.2013 bis 14.01.2014

Durchführung: TNS Infratest

Die Schweiz: Vorbild in Sachen Wachstum und Investition



Markus Beumer
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Herzliche Gratulation! Betrachtet man die Ergebnisse der zweiten UnternehmerPerspektiven-Studie in der Schweiz, dann kann man nur gratulieren. Denn die Schweizer Unternehmen sind auf Wachstumskurs. Der Anteil von Unternehmen mit einer explizit wachstumsorientierten Investitionsstrategie ist deutlich höher als in Deutschland. Dabei sind es die Erfordernisse der internationalen Märkte und die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, die Schweizer Unternehmen zu Investitionen antreiben. Sie wollen mit Investitionen Neues schaffen und nicht nur vorhandene Strukturen optimieren oder das Bestehende sichern. Diese Ergebnisse unserer Befragung korrespondieren mit den Spitzenplatzierungen der Schweiz in Länder-Rankings zur Innovationsfähigkeit.

Ein weiteres Ergebnis der Studie, das mich in Bezug auf die Zukunft der Schweizer Unternehmen optimistisch stimmt, ist die Tatsache, dass man in den meisten Firmen bereit ist, langfristig zu planen, statt auf Sicht zu fahren. Mit anderen Worten: eine Vision zu verfolgen, anstatt nur auf wechselnde Anforderungen zu reagieren. Es ist erfreulich, wenn sich zwei Drittel der befragten Schweizer Unternehmer angesichts der – stark vereinfachenden – Alternative zwischen kurz- und langfristiger Planung für letztere entscheiden. Denn es zeigt, dass der gegenwärtige Erfolg der Unternehmen sie nicht dazu verführt, die Hände in den Schoss zu legen und Investitionen in den Erfolg von morgen und übermorgen zu vernachlässigen. Das wäre fatal: Zumal der internationale Wettbewerb sicher nicht weniger hart wird. Ausserdem zeigen sich die positiven Effekte vieler Investitionen erst in einigen Jahren. Unterlässt man hingegen notwendige Investitionen, bemerkt man dies meist erst dann, wenn es schon zu spät ist, sie nachzuholen. Um es mit dem Zukunftsforscher Lars Thomsen zu sagen: Wenn ein Trend einmal offensichtlich ist, bist du zu spät – es gab in den letzten Jahren zahlreiche Marktführer, die zu spät in neue Technologien investierten und binnen kürzester Zeit ihre führende Position im Wettbewerb verloren haben, man denke nur an Kodak oder Nokia.

Zum Investieren braucht man deshalb mehr denn je nicht nur die passende Finanzierung, sondern vor allem die richtige Strategie und einen gewissen Möglichkeitssinn. Es gilt, die richtige Balance zu finden zwischen langfristigen Visionen, die man verfolgt, und den wirtschaftlichen Erfordernissen von heute: Wer sich ausschliesslich mit Zukunftstechnologien beschäftigt und dabei die heutigen Kundenerwartungen ignoriert, wird genauso scheitern wie derjenige, der nur liefert, was heute nachgefragt wird, und kein Rezept für morgen hat.

In dieser Situation verändern sich auch die Anforderungen an eine Bank. Wir begreifen uns nicht nur als Kreditgeber, sondern als Sparringspartner der Unternehmen. So sagen wir beispielsweise unseren Kunden, welcher Kreditrahmen für sie tragbar wäre, auch wenn sie diesen Kredit gerade nicht brauchen. Es ist uns wichtig, eine Idee davon zu vermitteln, welche Wachstumsperspektiven möglich wären. Diese Rolle eines Impulsgebers fordern die Schweizer Unternehmer laut Studie ein. Das spüren wir auch im täglichen Umgang mit unseren Kunden hier vor Ort. Wir erleben eine starke Nachfrage nach einer Bank, die international aufgestellt ist und über entsprechende Erfahrungen und Ressourcen verfügt, aber trotzdem nah bei den Schweizer Unternehmen ist. Die „Bank an Ihrer Seite“ zu sein und unseren Claim mit Leben zu füllen ist unser Ziel und war unsere Motivation für den Schritt in die Schweiz. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine interessante und erkenntnisreiche Lektüre.



Markus Beumer

Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Neugierde als Schlüssel zum Erfolg



Hans Ziegler
Multi-Verwaltungsrat und Beirat der
Initiative UnternehmerPerspektiven

Schweizer Unternehmen sind Meister darin, sich an die Bedingungen in Märkten ausserhalb der Heimat anzupassen. Die geografische Begrenztheit des Heimatmarkts zwingt sie von jeher zum Schritt in internationale Märkte. Die Sprachgrenzen, die unseren heimischen Wirtschaftsraum zusätzlich verkleinern, verstärken diesen Zwang noch. Zugleich führen sie aber dazu, dass der Umgang mit anderen Sprachen und Mentalitäten selbst für kleine Unternehmen selbstverständlich ist.

Gerade die KMU in der Schweiz können im internationalen Wettbewerb nicht über Kostenführerschaft punkten, sondern nur durch Spezialisierung und die Fokussierung auf höhermargige Produkte. Im technologischen Fortschritt liegt die Chance für Schweizer Unternehmen. Deshalb ist es ein gutes Zeichen, wenn sie der Studie zufolge in stärkerem Masse in Innovation investieren als ihre deutschen Nachbarn. Alles immer wieder zu hinterfragen, im Wandel zu sein und neugierig zu bleiben auf Produkte, Technologien und Märkte – das ist das Erfolgsrezept der Schweizer Unternehmen.

Die Wirtschaftsstruktur in Deutschland, speziell im grenznahen Baden-Württemberg, ähnelt der unseren: Auch dort sind die in der Schweiz traditionell starken Branchen wie Mikroelektronik und Spezialanlagenbau sehr präsent. Konkurrenz besteht dabei nicht nur auf den Absatzmärkten, sondern auch beim Personal. Angesichts der kurzen Wege und der ähnlichen Sprache ist die Schweiz ein reizvoller Arbeitsmarkt für Fachkräfte aus dem grenznahen Raum. Vor diesem Hintergrund halte ich das Thema Zuwanderungsbeschränkung für ein höchst kritisches. Können die Fachkräfte aus Süddeutschland nicht mehr zu uns, besteht die Gefahr, dass stattdessen die Schweizer Unternehmen Produktionskapazitäten nach dort verlagern.

Ein weiteres Hemmnis für Investitionen und Wachstum von Schweizer Unternehmen ist traditionell das Thema Währung, auch in der Befragung zu dieser Studie wurde die Währungsproblematik am häufigsten genannt. Klar ist: Die starke Währung ist und bleibt ein Hemmnis. Allerdings zeigen die Schweizer Unternehmen durch ihren Erfolg, dass sie damit gut umgehen können. Problematisch sind kurzfristige, schnelle Veränderungen. Mit der Einführung des Mindestwechselkurses hat die Schweizerische Nationalbank 2011 Kurssprünge einen Riegel vorgeschoben, das gibt den Unternehmen Zeit, sich auf die neuen Gegebenheiten einzustellen. Deshalb halte ich die Währungsproblematik nicht für das ganz grosse Thema bei der Investitionsplanung.

Generell – auch das zeigt die Studie – geht es den schweizerischen Unternehmen sehr gut. Wirtschaftliche Schwierigkeiten sind nur in den wenigsten Fällen der Grund dafür, dass Investitionen nicht durchgeführt werden. Wie „cash-rich“ die Schweizer KMU sind, zeigt sich auch daran, dass sie trotz ihrer starken Investitionstätigkeit vor allem auf Eigenfinanzierung zurückgreifen wollen und Fremdkapital sehr skeptisch gegenüberstehen. Das zeugt von einer guten Eigenkapitalversorgung, aber auch von der ausgeprägten Vorsicht der Schweizer Unternehmer. Zugleich ist es Ausweis einer tiefen Skepsis gegenüber den Banken. Typischerweise ist dem Schweizer Unternehmer diejenige Bank die liebste, auf die er sich draufsetzen kann, am besten mit schöner Aussicht. Es spricht aber einiges dafür, auch in die Investitionsfinanzierung Banken mit einzubeziehen. Denn eine gute Bankbeziehung wird nicht über Nacht aufgebaut, wenn man sie braucht, sei es in der Krise, sei es für eine kurzfristig notwendige Projektfinanzierung. Überdies kann es sinnvoll sein, Banken als Berater zu nutzen: Die Tatsache, dass sich mehr als die Hälfte der Befragten von den Banken mehr Engagement in dieser Richtung wünscht, spricht dafür, dass die Schweizer Unternehmen auch hier auf ihr Erfolgsrezept setzen, sich zu hinterfragen und neue Möglichkeiten in Betracht zu ziehen.

In diesem Zusammenhang begrüsse ich die Initiative der führenden Bank für mittelständische Unternehmen in Deutschland, sich mit den Bedürfnissen der Schweizer Unternehmen auseinanderzusetzen und mit den UnternehmerPerspektiven eine Plattform für den Austausch zu schaffen. Ich würde mir wünschen, dass die Initiative immer wieder Fragen stellt und Anstoss für neue Überlegungen gibt. Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünsche ich eine anregende Lektüre der aktuellen Befragungsergebnisse. Und: Bleiben Sie neugierig!



Hans Ziegler

Multi-Verwaltungsrat und Beirat der Initiative UnternehmerPerspektiven

Jens Bonnke wurde in Paris geboren, studierte visuelle Kommunikation in Trier und an der Berliner Universität der Künste und ist heute als Illustrator für deutsche und internationale Auftraggeber tätig. Neben Magazinen und Zeitungen gehören Verlage, Werbeagenturen und Designstudios zu seinen Kunden, darunter Stern, Mare, The New York Times, Geo, SZ Magazin, Zeit, Spiegel, Wired Magazine, MetaDesign und Jung von Matt. Seine Arbeiten wurden u. a. von American Illustration, Communication Arts, vom 3 x 3 Magazine und in „Illustration Now!“ des Taschen Verlags ausgezeichnet. Für seine reduzierten und plakativen Bildideen hat er einen Stil entwickelt, der die Anmutung grafischer Drucktechniken wie Siebdruck oder Holzschnitt mit einer kontemporären Bildsprache verbindet. Jens Bonnke lebt und arbeitet in Berlin.

Trotz volatiler Rahmenbedingungen:
Schweizer Unternehmen setzen auf
Wachstum und wollen innovieren.



Summary

Trotz volatiler Rahmenbedingungen: Schweizer Unternehmen setzen auf Wachstum

Schweizer Unternehmen investieren wachstumsorientiert und deutlich offensiver als der deutsche Mittelstand: Ein Drittel der befragten Unternehmen legt den Schwerpunkt auf Expansion. Innovation kommt im Wettbewerb, in dem sich Schweizer Unternehmen bewegen, eine besondere Rolle zu: 61 Prozent der befragten Unternehmen zählen sich zu den Innovationsführern in ihrer jeweiligen Branche. Dem starken Franken und der herrschenden Planungsunsicherheit zum Trotz ist die Bereitschaft bei Schweizer Unternehmern hoch, langfristige Entscheidungen zu treffen.

Schweizer Unternehmen wollen innovieren, übergreifender Megatrend jedoch nicht in Sicht

Die Unternehmen bewerten die zu erwartenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen unterschiedlich: Knapp die Hälfte sieht Potenziale in der fortschreitenden Digitalisierung. Auch die Internationalisierung ist für die exportabhängige Schweizer Wirtschaft relevant. Das Thema „Industrie 4.0“ scheint aber noch nicht in den Unternehmen angekommen zu sein. Eine zentrale Herausforderung der nächsten Jahre ist der Fachkräftemangel. Die Unternehmer haben die Bedeutung des Themas erkannt und investieren in ihr Personal. Gleichzeitig wollen Schweizer Unternehmen innovieren und legen einen klaren Fokus auf die Produktentwicklung.

Banken als Berater und Motivatoren gefragt, Zurückhaltung gegenüber Fremdfinanzierung

Über alle Grössenklassen hinweg berichten nur wenige Unternehmen von Finanzierungsproblemen bei Investitionsvorhaben. Fremdfinanzierung stehen sie allerdings kritisch gegenüber: Schweizer Unternehmer tätigen ihre Investitionen lieber, ohne einen Kredit aufzunehmen. Dafür sind ihre Bankpartner als Berater umso mehr gefragt. Sie sollen die Unternehmen motivieren und neue Impulse setzen.

Öffentliche Investitionen ja – aber Kritik an Überregulierung

Dem Fachkräftemangel soll der Staat mit erhöhten Investitionen in Bildung und Forschung entgegenwirken. Dagegen spielen staatliche Investitionen in die Infrastruktur in der Schweiz, anders als im Nachbarland Deutschland, eine kleinere Rolle. Insgesamt fürchtet eine breite Mehrheit eine Überregulierung der Schweizer Wirtschaft. Sie ist der Meinung, dass die Begrenzung der Zuwanderung und die Einführung eines Mindestlohns der Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz schaden. Auch die Regulierung von Managergehältern wird mehrheitlich abgelehnt.

I. Investitionsneigung der Schweizer Unternehmen

Unternehmen planen mit
steigenden Investitionen.

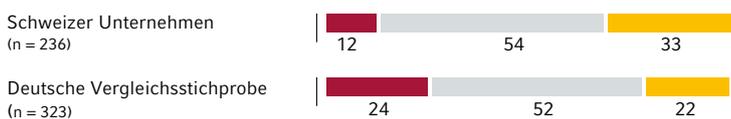


Unternehmen agieren dynamisch und wachstumsorientiert

Betrachtet man das Investitionsverhalten, dann sind Schweizer Unternehmen auf Wachstumskurs. Deutlich mehr Unternehmen als im Nachbarland Deutschland investieren in Wachstum, die grosse Mehrheit fährt eine ausgewogene Strategie bei Investitionen.

Wenn Unternehmen investieren, kann das sehr viele gute und sehr unterschiedliche Gründe haben. Die Büroeinrichtung muss erneuert, die Energieversorgung sichergestellt oder die Produktion auf ganz neue Füsse gestellt werden. Die vorliegende Studie fragt deswegen zunächst danach, welche Rolle einerseits Wachstum und andererseits Substanzerhalt bei der Investitionsentscheidung spielen (Abb. 1).

1. Welche Rolle spielen Wachstum des Unternehmens und Erhalt der Substanz bei der Gewichtung der Investitionen?



Wir investieren ...

- mehr in den Erhalt der Substanz als in Wachstum.
- gleichermassen in Wachstum und in den Erhalt der Substanz.
- mehr in Wachstum als in den Erhalt der Substanz.

Angaben in %, an 100 Fehlende: keine Angabe

Die meisten Unternehmen, genau 54 Prozent, verfolgen eine ausgeglichene, moderate Strategie und investieren gleichermassen in Erhalt und Wachstum des Betriebs. Ein Drittel jedoch bekennt sich klar zum offensiven und explizit wachstumsorientierten Investieren. Das sind deutlich mehr als im Nachbarland Deutschland, wo über den Jahreswechsel 2013/2014 über 4000 Unternehmen die gleichen Fragen gestellt wurden wie den Schweizer Unternehmen. In der Stichprobe deutscher Unternehmen, die strukturell mit der der Schweizer Studie

vergleichbar sind, legen nur 22 Prozent der deutschen Unternehmen, das sind 11 Prozentpunkte weniger als in der Schweiz, ein solches Wachstumsbekenntnis ab. Entsprechend geringer ist in der Schweiz auch der Anteil der defensiv ausgerichteten Investitionsstrategien, die auf Substanzerhalt ausgerichtet sind (12 Prozent).

Selbstbewusstsein und Innovationsführerschaft

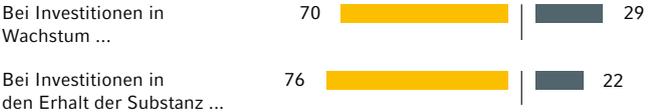
Die Schweizer Unternehmen sind mit ihren Investitionsstrategien und auch mit dem Umfang ihrer jeweiligen Investitionstätigkeit mehrheitlich vollauf zufrieden (Abb. 2). 70 Prozent geben an, dass sie tun, was sinnvoll und notwendig ist, um zu wachsen. Ihre Investitionen in den Erhalt der Substanz halten 76 Prozent aller befragten Unternehmen für ausreichend.

Interessant ist an dieser Stelle, dass die im Vergleich konservativer eingestellten deutschen Unternehmen ebenfalls mit ihrer Investitionstätigkeit zufrieden sind (nicht im Diagramm). Aus Sicht des deutschen Mittelstands kann von einem Investitionsstau keine Rede sein, obwohl die Unternehmen deutlich weniger in Wachstum investieren als in der Schweiz.

Innovation hat für die Schweizer Unternehmen alles in allem eine herausragende Bedeutung. 61 Prozent zählen sich selbst zu den Innovationsführern ihrer jeweiligen Branche (Abb. 3). 28 Prozent geben an, dass sie frühzeitig Branchentrends folgen, die andere setzen. Nur 10 Prozent warten zunächst ab, ob sich Innovationen in der Branche überhaupt durchsetzen.

Betrachtet man den Ländervergleich (nicht im Diagramm), haben die Schweizer auch in Sachen Innovation die Nase vorn: In der vergleichbaren deutschen Stichprobe bezeichnen sich lediglich 44 Prozent als Innovationsführer.

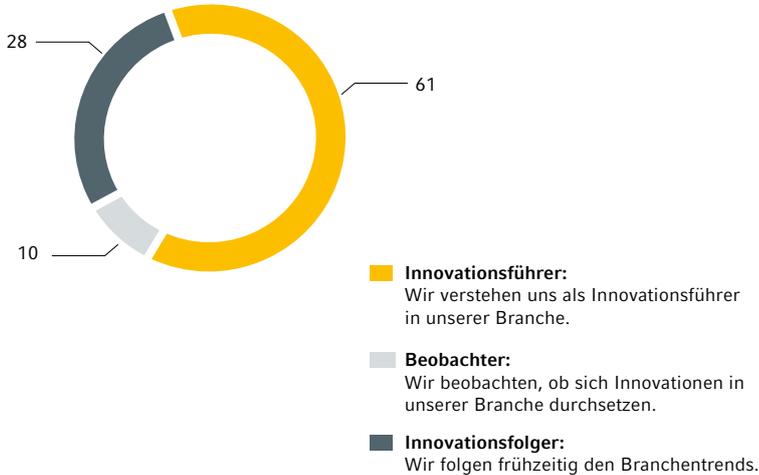
2. Ist die Investitionstätigkeit der Unternehmen ausreichend?



 wird getan, was sinnvoll und notwendig ist.
 müsste etwas oder deutlich mehr investiert werden.

Angaben in %, an 100 Fehlende: keine Angabe, n = 236

3. Selbstverständnis bezüglich Innovation



Angaben in %, an 100 Fehlende: keine Angabe, n = 236

Trotz Planungsunsicherheit hohe Bereitschaft zu langfristigen Entscheidungen

Die befragten Unternehmen sind finanziell in der Regel gut aufgestellt: Nur ein Fünftel berichtet, dass eigene wirtschaftliche Probleme Investitionen erschweren. Investitionsentscheidungen werden allerdings durch den starken Schweizer Franken, durch unsichere wirtschaftliche Rahmenbedingungen und den Mangel an geeigneten Fachkräften behindert. Trotz dieser Unsicherheiten ist die Bereitschaft, langfristige Entscheidungen zu treffen und die entsprechenden Risiken einzugehen, hoch.

Wo liegen die Herausforderungen bei der Planung und Durchführung von Investitionen? Die Schweizer Unternehmen nennen vor allem Hindernisse ausserhalb des eigenen Unternehmens, auf die sie keinen Einfluss haben (Abb. 4). Ganz oben auf der Liste steht der starke Schweizer Franken (49 Prozent), gefolgt von den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen (45 Prozent) und dem Fachkräftemangel (35 Prozent). Angst vor Neuem hat man hierzulande eher selten: Die technologische Entwicklung bereitet nur wenigen befragten Unternehmen Sorgen (19 Prozent).

4. Was sind die Herausforderungen bei der Planung und Durchführung von Investitionen?



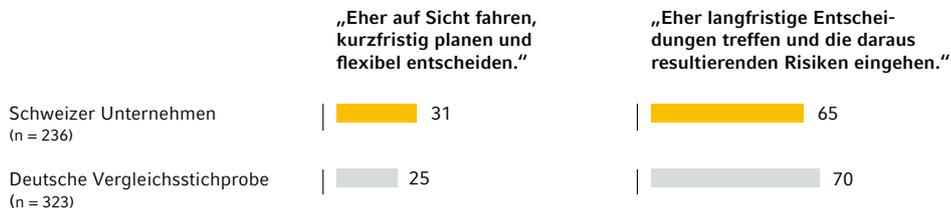
Mehrfachnennungen, Angaben in %, n = 236

Kritik an einer allzu regulativen Politik gehört auch in der Schweiz zum unternehmerischen guten Ton, ertönt allerdings seltener als in Deutschland: 30 Prozent der Schweizer Unternehmen beklagen komplexe behördliche Genehmigungsprozesse und 22 Prozent unsichere gesetzliche Rahmenbedingungen als Investitionsbarrieren. 31 Prozent der Schweizer Unternehmen sehen in steigenden und schwankenden Rohstoff- und Energiepreisen eine Investitionsbarriere. Lediglich jedes fünfte Schweizer Unternehmen (19 Prozent) berichtet, dass Investitionsvorhaben durch eine angespannte wirtschaftliche Lage des Unternehmens selbst erschwert werden. Die Schweizer Wirtschaft scheint also gut aufgestellt zu sein. Über Finanzierungsprobleme bei Investitionen wird ebenfalls nur selten berichtet.

Unternehmen zeigen Sinn für langfristige Planung

Auch wenn das gesamtwirtschaftliche Umfeld in Europa und der Welt derzeit nicht einfach ist, ist die Grundstimmung der Schweizer durchaus positiv (Abb. 5). Knapp zwei Drittel (65 Prozent) plädieren dafür, langfristig zu planen. Nur ein Drittel (31 Prozent) der Unternehmen plädiert dafür, auf Sicht zu fahren, kurzfristig zu planen und flexibel zu entscheiden.

5. Was heisst „gute Unternehmensplanung“ heute für die Unternehmen?



Angaben in %, an 100 Fehlende: keine Angabe

II. Megatrends und operatives Investitionsverhalten

Schweizer Unternehmer nehmen vor allem für Personal- und Organisationsentwicklung Geld in die Hand.



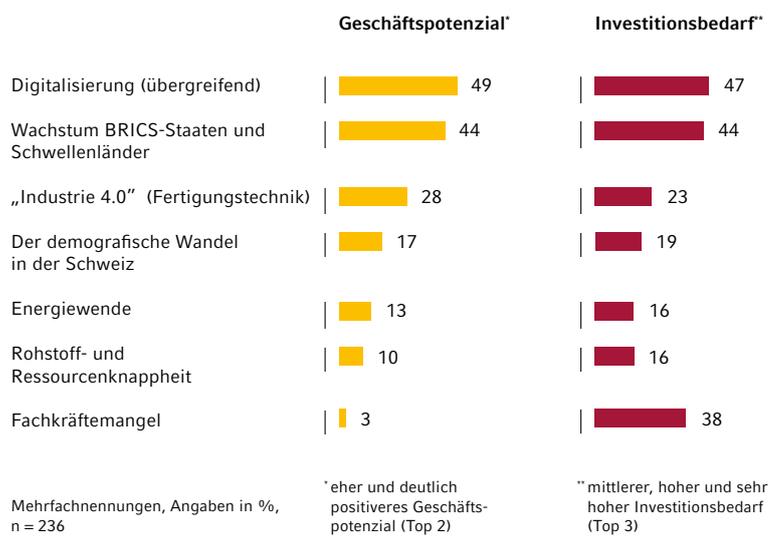
Digitalisierung und Internationalisierung treiben das Wachstum an, erfordern aber auch Investitionen

Mit den zu erwartenden langfristigen Veränderungen im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld, den sogenannten Megatrends, verbinden Schweizer Unternehmen durchaus Geschäftspotenziale. Sie sehen aber auch die damit verbundenen Kosten. Investitionen erfordern vor allem die fortschreitende Digitalisierung, aber auch die Entwicklung der BRICS-Staaten und Schwellenländer. Das Thema „Industrie 4.0“ scheint noch nicht in allen Unternehmen angekommen zu sein. Eine zentrale Herausforderung der Zukunft sehen die Befragten im Fachkräftemangel, dessen Bewältigung hohe Investitionen erfordern wird.

Wie werden sich die Megatrends auswirken? Überwiegen die Chancen oder die Risiken? Was bedeuten die Megatrends für das Investitionsverhalten? All diese Fragen stellen sich Unternehmen tagtäglich. Die Antworten sind vielfältig und hängen nicht zuletzt auch vom Branchenumfeld, vom eigenen Geschäftsmodell und von der individuellen Einschätzung der verantwortlichen Unternehmer und Manager ab. Grundsätzlich aber lässt sich in Hinblick auf die Potenziale der Megatrends sagen: kein Licht ohne Schatten. Knapp die Hälfte (Abb. 6), das heisst 49 Prozent der befragten Unternehmen, rechnet damit, dass die fortschreitende Digitalisierung aller Arbeits- und Lebensbereiche Rückenwind für das eigene Geschäft bringen wird. Dies erfordert allerdings, so die Einschätzung von etwa genauso vielen Befragten (47 Prozent), auch mittlere bis sehr hohe Investitionen.

Internationalisierung ist für die exportstarke und exportabhängige Schweizer Volkswirtschaft ein ganz wichtiger Faktor. Entsprechend viele Unternehmen, nämlich 44 Prozent aller Befragten, sehen Potenziale in der Entwick-

6. Aus den folgenden Trends resultiert für die Schweizer Unternehmen ...



lung der BRICS-Staaten und Schwellenländer, die jedoch nur durch entsprechende investive Anstrengungen gehoben werden können.

Bemerkenswert ist, dass der ehemalige Exportweltmeister aus Deutschland diese Potenziale deutlich zurückhaltender ein-

Befragten wännen hier Geschäftspotenzial und 23 Prozent sehen hier auch Investitionsbedarf. Durchgängig und seit vielen Jahren bereitet der Fachkräftemangel den Unternehmern – in der Schweiz genauso wie in Deutschland – Kopfzerbrechen. 38 Prozent rechnen mit Investitionsbedarf, um ihn zu kompensieren oder

„Die ganzen Abstimmungen in den letzten Monaten: Mindestlohninitiative, Abzockinitiative, Zuwanderungsinitiative – alles mit negativem Effekt auf die Schweiz.“

schätzt (nicht im Diagramm). In der deutschen Vergleichsstichprobe rechnen nur 30 Prozent mit (weiterem) Geschäftspotenzial durch die Entwicklung der BRICS-Staaten und Schwellenländer.

Für rund ein Viertel aller Schweizer Unternehmer spielt technologische Erneuerung in Engineering und Produktion – Stichwort „Industrie 4.0“ – eine Rolle. 28 Prozent der

den Mangel an geeignetem Personal abzufedern. Anlass für eine positive Geschäftsentwicklung sehen die Unternehmen in diesem Thema mit ganz wenigen Ausnahmen nicht. Energiewende und Ressourcenknappheit sind in der Schweizer Wirtschaft weniger ein Thema. Man verbindet nur in Ausnahmen Geschäftspotenziale mit diesen Fragen, sieht andererseits aber auch kaum Gründe zu investieren.

Schweizer Unternehmen wollen innovieren und exportieren – den Kunden immer im Blick

Die Schweizer Firmen präsentieren sich insgesamt deutlich innovativer und exportorientierter als ihre deutschen Nachbarn. Häufigste Anlässe für Investitionen sind die internationale Ausweitung der Geschäfte und die Produktentwicklung – stets im Kontext einer hohen Markt- und Kundenorientierung.

Schweizer Unternehmen orientieren sich ganz klar an ihren Märkten. Und so investieren sie auch: Erwartungen von Grossabnehmern, Geschäftspartnern, Endkunden und Verbrauchern nehmen 92 Prozent (Abb. 7) der Unternehmen zum Anlass für Investitionen. Die Schweiz investiert in aller Welt und bringt sich auf den Märkten in Stellung. 81 Prozent der befragten Unternehmen treiben ihre Geschäfte im Ausland mit Investitionen voran. Das Geschäft im eigenen Land tritt dahinter zurück. Die lokalen Märkte sind offensichtlich bereits gut ausgeschöpft, die Weltmärkte versprechen mehr Potenzial. Doch es gibt noch mehr gute Gründe für Schweizer Unternehmen zu investieren: Neue Produkte und Angebote wollen 81 Prozent mit Investitionen fördern – und 76 Prozent denken, dass auch deren Markteinführung entsprechend unterstützt werden muss. Bemerkenswert ist, wie stark das Ranking der Investitionsanlässe in Deutschland von den Schweizer Ergebnissen abweicht. Ganz oben auf der Agenda der deutschen Unternehmen stehen – hinter den Kundenerwartungen – Qualitätssicherung (69 Prozent), Kostensenkung (69 Prozent) sowie Energieeffizienz und Umweltschutz (68 Prozent). Bei den Themen internationale Expansion und Innovation wirken die deutschen Unternehmen hingegen erstaunlich zurückhaltend. Ihr Investitionsverhalten scheint stärker auf Effizienzsteigerung und Optimierung der Geschäftsprozesse ausgerichtet.

7. Was sind Gründe oder Anlässe für Investitionen?



Digitalisierung als Investitionsschwerpunkt

Die Digitalisierung der Schweizer Unternehmen stellt den grössten Investitionsschwerpunkt dar, noch vor der Betriebseinrichtung und den Produktionsanlagen. Darüber hinaus investieren sie intensiv in Human Resources, also in die Fort- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und in die Organisationsstrukturen.

In welche Sachwerte investieren die Unternehmen ganz konkret? Die Gelder fliessen am häufigsten in die IT- und Telekommunikationsinfrastruktur (86 Prozent), es folgen Investitionen in Büro- und Betriebs-einrichtung (76 Prozent) sowie in Maschinen oder Produktionsanlagen (75 Prozent) (Abb. 8). Die zusätzliche offene Frage nach den derzeit wichtigsten Investitionsprojekten (nicht im Diagramm) zeigt dabei, dass Investitionen in Maschinen und Anlagen wie auch in die IT-Struktur für die Unternehmen eine besonders hohe strategische Bedeutung haben. Investitionen in die Büro- und Betriebseinrichtung finden zwar häufig statt, sind aber für das Geschäftsmodell weniger substanzuell.

8. In welche Sachwerte investieren die Schweizer Unternehmen?



Mehrfachnennungen, Angaben in %, n = 236

9. Welche weiteren investiven Anstrengungen tätigen die Schweizer Unternehmen?



Mehrfachnennungen, Angaben in %, n = 236

Die Schweizer Unternehmen reagieren offenbar auf den technologischen Wandel und die zunehmende Digitalisierung. Andere strategische Investitionen, zum Beispiel in Beteiligungen an anderen Unternehmen, werden hingegen deutlich seltener getätigt (42 Prozent).

Das Thema Investition kann nicht nur auf Sach- und Vermögenswerte reduziert werden. Genauso erfolgskritisch sind andere langfristige und investive Anstrengungen in nicht materielle Werte (Abb. 9). Die Schweizer Unternehmen fokussieren dabei den Personalbereich. Sie reagieren auf den Fachkräftemangel und haben die Bedeutung von Human Resources erkannt: 93 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie in die Fort- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren. Fast ebenso wichtig ist die Optimierung der Arbeits- und Organisationsstrukturen (86 Prozent), gefolgt von der Rekrutierung neuer Mitarbeiter (82 Prozent).

Wie schon geschildert, hat die Entwicklung neuer Produkte und Angebote ebenfalls eine hohe Bedeutung (86 Prozent), Gleiches gilt für Forschung und Entwicklung (72 Prozent). Zur Vermarktung setzen die Unternehmen eher auf den Ausbau der vertrieblichen Strukturen (75 Prozent) und weniger auf Marketingaktivitäten, also Markenaufbau und Markenwerbung (66 Prozent).

III. Finanzierung und Banken

Unternehmen investieren möglichst ohne Fremdkapital, auch wenn der starke Franken etwas bremst.



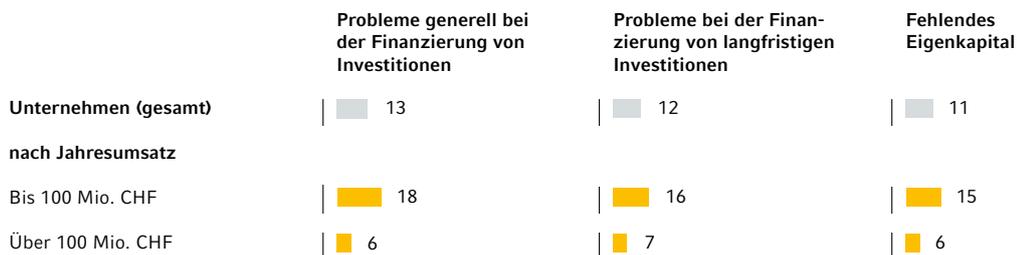
Wenige Finanzierungsprobleme, aber starke Zurückhaltung gegen- über Fremdfinanzierung

Schweizer Unternehmen haben in der Regel keine Probleme, Investitionen zu finanzieren. Selbst bei den kleineren Unternehmen melden nur wenige Finanzierungsprobleme an. Dennoch ist Fremdfinanzierung äusserst unbeliebt. Die Unternehmen versuchen, möglichst aus eigener Kraft zu investieren.

Bei der Planung und Durchführung von Investitionen spielen Finanzierungsprobleme eine untergeordnete Rolle (Abb. 10): Lediglich 13 Prozent der Schweizer Unternehmen geben an, dass Finanzierungsprobleme ihre Investitionstätigkeit einschränken. Das gilt auch für langfristige Investitionen (12 Prozent). Ebenso selten melden sie Probleme aufgrund von fehlendem Eigenkapital an (11 Prozent).

Diese grosse Zufriedenheit zieht sich durch die gesamte Schweizer Wirtschaft – ganz unabhängig davon, ob das Unternehmen klein oder gross ist. Kleinere Unternehmen klagen zwar etwas häufiger, aber Probleme bei der Finanzierung oder fehlendes Eigenkapital ist auch bei ihnen nur in Ausnahmefällen ein Investitionshindernis.

10. Was sind die Herausforderungen bei der Planung und Durchführung von Investitionen?

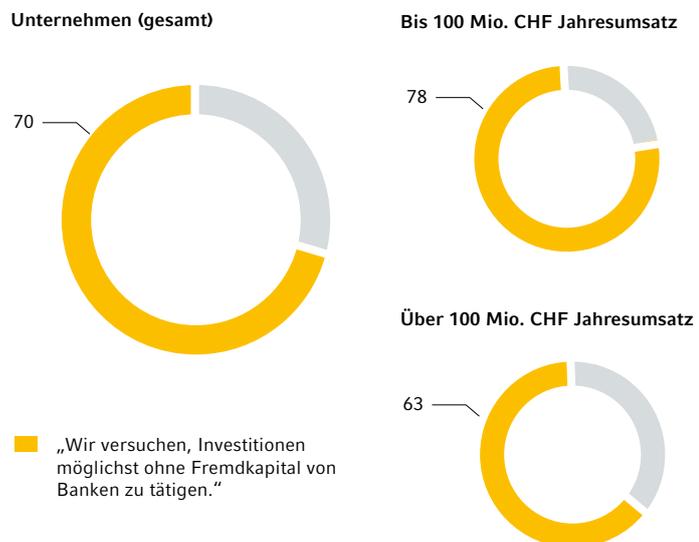


Mehrfachnennungen, Angaben in %, n = 236

Stärker noch als in Deutschland nehmen die Unternehmen in der Schweiz, dem Land der Banken, zum Thema Fremdfinanzierung eine äusserst kritische Haltung ein (Abb. 11): 70 Prozent geben an, dass sie Investitionen möglichst ohne Fremdkapital von Banken tätigen wollen. Die Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis 100 Mio. CHF sind sogar noch zurückhaltender (78 Prozent).

Dieses Ergebnis spiegelt einmal mehr wider, dass die Schweizer Unternehmen wirtschaftlich sehr gut dastehen und sich ihre wachstumsorientierte Investitionsstrategie zu einem grossen Teil aus eigener Kraft leisten können. Zugleich kann die Skepsis gegenüber Fremdkapital aber auch als Ausweis unternehmerischer Vorsicht gelesen werden: Zwar investieren Schweizer Unternehmen durchaus stark in Wachstum und akzeptieren die Risiken, die mit einer langfristigen Planung einhergehen. Zugleich versuchen sie aber trotz historisch günstiger Refinanzierungsmöglichkeiten, das Risiko allein zu tragen und keine Fremdkapitalgeber ins Boot zu nehmen, die beim Scheitern des Investitionsprojekts als Gläubiger bedient werden müssten.

11. Zur Rolle von Banken bei Investitionen



Zustimmung, Angaben in %, n = 236

Banken als Berater und Motivatoren gefragt

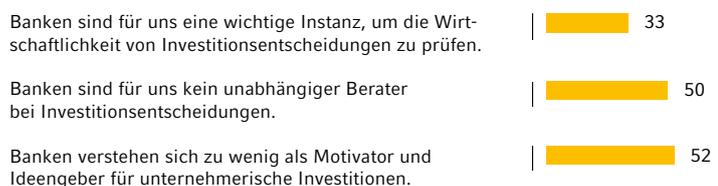
Bei ihren Investitionsentscheidungen verlassen sich die Schweizer Unternehmen vor allem auf ihr eigenes Urteil. Was die Wünsche an die Bankpartner angeht, schlagen jedoch zwei Herzen in ihrer Brust: Sie wünschen sich einerseits Bankpartner, die sie zu unternehmerischen Investitionen motivieren und Impulse setzen, andererseits fürchten sie, dabei nicht unabhängig beraten zu werden.

Für 33 Prozent der befragten Unternehmen sind Banken eine wichtige Instanz, um die Wirtschaftlichkeit von Investitionsentscheidungen zu prüfen (Abb. 12). Dies bedeutet im Umkehrschluss: 67 Prozent aller Unternehmen verlassen sich eher auf das eigene Urteil oder den Rat anderer Partner.

Banken sind dennoch auch als Berater gefragt: Die Schweizer Unternehmen wünschen sich vor allem Motivation und Impulse in Richtung neuer Ideen von ihren Finanzberatern. Immerhin 52 Prozent der Befragten fordern hier mehr Engagement der Banken.

Den Unternehmen ist daher Unabhängigkeit bei der Beratung besonders wichtig. Und es besteht in dieser Sache durchaus Nachholbedarf: 50 Prozent der Befragten kritisieren, dass Banken häufig kein unabhängiger Berater bei Investitionsentscheidungen sind.

12. Zur Rolle von Banken bei Investitionen

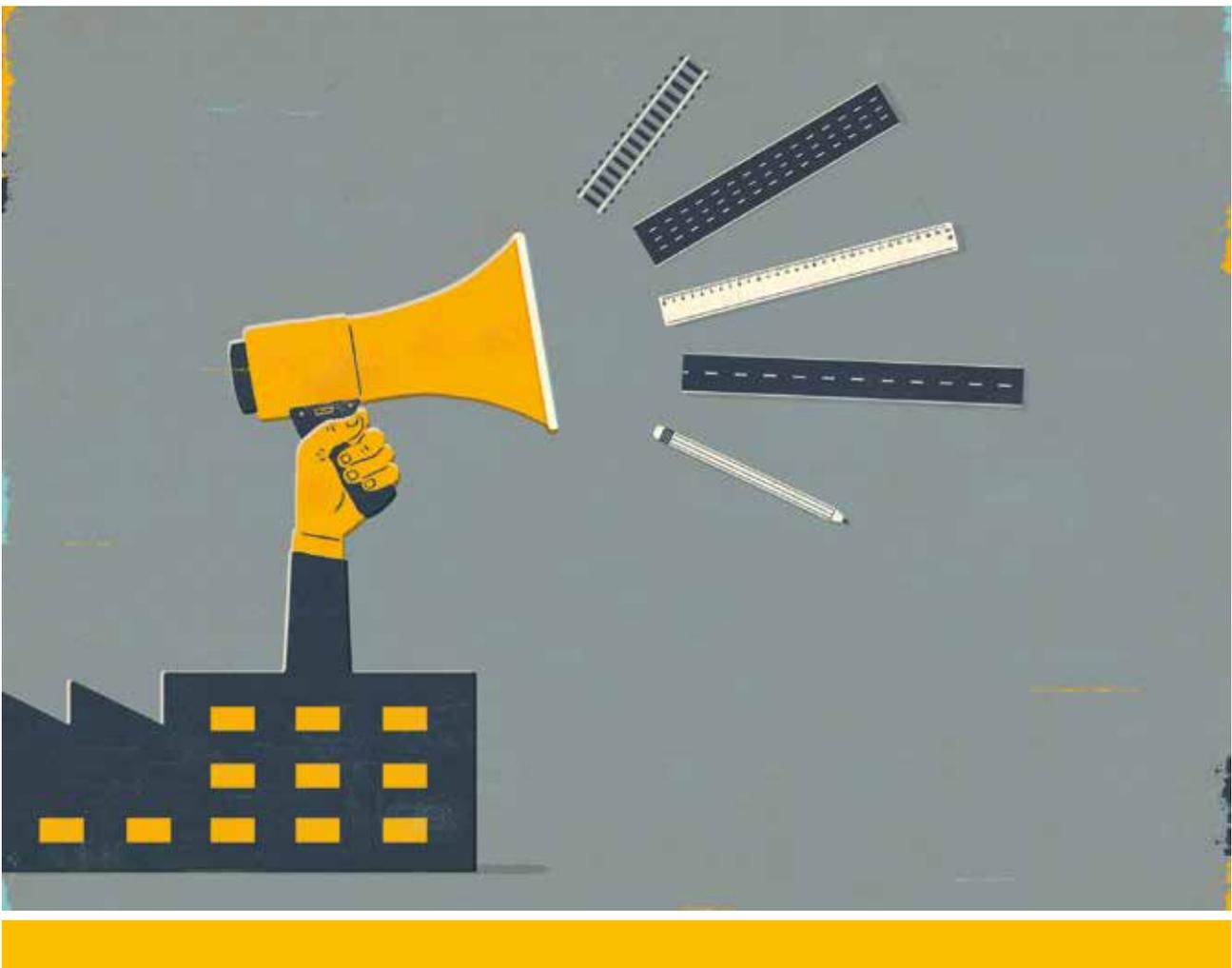


Zustimmung, Angaben in %, n = 236

„Die Überregulierung, die Flut von Verordnungen und Gesetzen – immer mehr Finanzdienstleistungen werden einer Bewilligungsstelle unterstellt.“

IV. Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

Schweizer Unternehmen fordern staatliche Investitionen in Bildung und Infrastruktur.



Staat soll in Bildung und Forschung investieren, weniger in die Infrastruktur

Eine überwältigende Mehrheit der Schweizer Unternehmen sieht die Notwendigkeit von verstärkten öffentlichen Investitionen in Bildung und Forschung. Seltener, aber immer noch häufig werden mehr öffentliche Investitionen in die Infrastruktur gefordert.

Die Schweizer Unternehmen setzen wie geschildert stark auf Innovation, sie fürchten den Fachkräftemangel. Dementsprechend erwarten 88 Prozent von ihnen, dass die Politik mehr in Bildung investiert (Abb. 13). 80 Prozent fordern mehr Geld für die Forschung, um die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts zu erhalten.

Auf Bürokratie können die Unternehmen hingegen gern verzichten. In ihrem Abbau sehen 83 Prozent der Unternehmen eine weitere wichtige Massnahme für den wirtschaftlichen Erfolg der Schweiz.

Der in Deutschland stark diskutierte Investitionsstau der öffentlichen Hand ist in der Schweiz offenbar etwas weniger brisant. Dennoch fordern immerhin zwei Drittel der befragten Schweizer Unternehmen mehr öffentliche Investitionen in die Infrastruktur. In Deutschland (nicht im Diagramm) liegt der entsprechende Wert mit 88 Prozent deutlich darüber.

13. Welche Massnahmen sind wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Schweiz?



Zustimmung (Massnahme ist wichtig), Angaben in %, n = 236

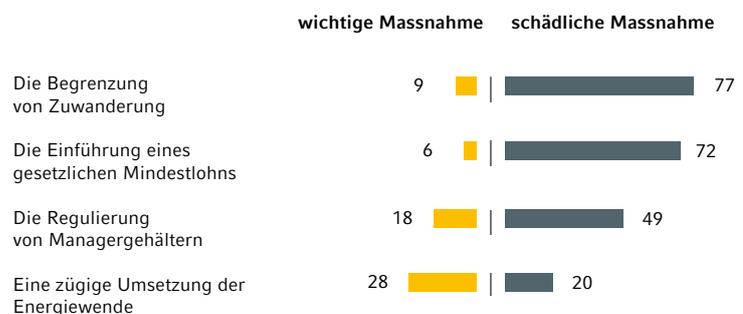
„Gesetzliche Entwicklungen führen zu einer immer stärkeren Regulierung. Dadurch wird die freie Marktwirtschaft stärker eingeschränkt.“

Kritik an zu viel Regulierung der freien Märkte, insbesondere bei Zuwanderung und Mindestlöhnen

Anlass zur Besorgnis geben Tendenzen zur zunehmenden Regulierung und Abschottung der Schweiz. Dies gilt insbesondere für die Begrenzung von Zuwanderung und die Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns, aber auch für die Regulierung von Managergehältern.

Welche politischen Entwicklungen wären schädlich für die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz? Angesichts der schon geschilderten Fachkräfteproblematik ist es nicht erstaunlich, dass sich über drei Viertel der Befragten gegen eine Begrenzung von Zuwanderung aussprechen (Abb. 14). Immerhin 9 Prozent vertreten die gegenteilige Meinung.

14. Welche Massnahmen sind wichtig oder schädlich für die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Schweiz?



Angaben in %, an 100 Fehlende: wenig/kein Einfluss oder keine Angabe, n = 236

Auch die Einführung eines Mindestlohns scheint immer noch ein bedrohliches Szenario, obwohl die entsprechende Initiative ja gescheitert ist. 72 Prozent sprechen sich gegen einen Mindestlohn aus, wohl weil sie fürchten, dass das ohnehin schon hohe Lohnniveau der Schweiz weiter ansteigt und die internationale Wettbewerbsfähigkeit dadurch in Mitleidenschaft gezogen wird. Eine Regulierung der Managergehälter wird ebenfalls, aber mit 49 Prozent doch deutlich seltener, von den befragten Unternehmen abgelehnt. Immerhin 18 Prozent der befragten Führungskräfte sprechen sich sogar explizit für eine solche Regulierung aus.

„Man muss tragfähige Kompromisse mit der EU finden, aber nicht einfach allen Forderungen nachgeben.“

Die Energiewende, in Deutschland ein grosses Thema, hat wie geschildert für die Schweizer Unternehmen insgesamt eine geringere Priorität. Es wird, auf niedrigem Niveau, durchaus kontrovers beurteilt, ob eine zügige Umsetzung der Energiewende für den Standort eher schädlich (20 Prozent) oder förderlich (28 Prozent) ist.

Die offene Frage nach Fehlentwicklungen bestätigt den Befund (Abb. 15): Die meisten Befragten nennen auf die Frage, was die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Schweiz gefährden könnte, spontan die Beschränkung von Zuwanderung, wie sie durch die Zuwanderungsinitiative gefordert wird (37 Prozent). Es liegt nahe, dies im Zusammenhang mit dem befürchteten Fachkräftemangel (14 Prozent) zu sehen.

Als problematisch schätzen viele der Befragten die politische Entwicklung der Auslandsbeziehungen ein. Die Befürchtungen gehen dahin, dass die EU zunehmenden Einfluss auf die Schweiz nimmt. Mögliche Folgen sind zunehmende Bürokratie, eine für die Schweiz eher untypische Regulierung und eine Angleichung und damit Senkung der hohen Schweizer Qualitätsstandards.

15. Welche Fehlentwicklungen könnten die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz gefährden?

Offene Nennungen:



Offene Nennungen (codiert), Angaben in %, n = 236

„Die Schweiz ist dabei,
ihre Selbstständigkeit zunehmend aufzugeben,
zum Beispiel bei den Exportbedingungen.
Es wird zunehmend bürokratischer und schwieriger für uns.“

Porträt der Mittelstandsinitiative UnternehmerPerspektiven

Diskutieren, was Unternehmen bewegt – in Deutschland und in der Schweiz

Der Name ist Programm: Die Initiative UnternehmerPerspektiven greift aktuelle Themen auf, die den Mittelstand bewegen. Sie will Antworten auf die wesentlichen Herausforderungen geben und neue Perspektiven aufzeigen. Dazu bietet sie Unternehmern, Wirtschaftsexperten sowie Vertretern von Verbänden, Wissenschaft und Politik eine Plattform für den Austausch. Die Initiative, hinter der die Mittelstandsbank der Commerzbank steht, sieht sich ausdrücklich in der unternehmerischen Praxis verwurzelt, denn niemand weiss besser, was Unternehmer bewegt, als die Unternehmer selbst. Ihre Themen und Fragestellungen sammelt die Initiative direkt an der Quelle, im persönlichen Gespräch mit Unternehmern, Wissenschaftlern, Politikern, Verbandsvertretern und den Mitarbeitern der Commerzbank. Seit 2013 bietet die Commerzbank ihre Leistungen erstmals auch Unternehmen in der Schweiz an. Der Start in der Schweiz war zugleich der Startschuss für eine eigene Ausgabe der UnternehmerPerspektiven.

Studien schaffen Fakten

Das inhaltliche Fundament für die Initiative bilden Studien zu aktuellen unternehmerischen Themen. Regelmässig befragt das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest im Auftrag der UnternehmerPerspektiven in Deutschland jeweils 4000 Unternehmen – damit fassen die Studien auf einer der grössten Mittelstandsbefragungen in Deutschland. Das garantiert eine breite und solide Datenbasis und ermöglicht auch Teilauswertungen, etwa nach Unternehmensgrössen, Regionen oder Branchen. In die aktuelle 14. Studie sind des Weiteren Ergebnisse zusätzlicher Befragungen unter Wirtschaftswissenschaftlern eingeflossen,

sodass wie schon in der letzten Studie die theoretischen Einschätzungen der unternehmerischen Praxis gegenübergestellt werden können. Selbstverständlich haben die UnternehmerPerspektiven für die vorliegende Studie auch wieder eine eigenständige Umfrage in der Eidgenossenschaft durchgeführt: Durch die Befragung von Schweizer Unternehmen konnte die Initiative einen Einblick in das hiesige Investitionsverhalten gewinnen und die Unterschiede zu den Handlungsmaximen der deutschen Nachbarn herausarbeiten.

Ein Beirat unterstützt die Initiative

Der eigens für die Initiative gegründete Beirat identifiziert wichtige Themen, liefert Stichworte und kommentiert die Untersuchungsergebnisse. Mitglieder des Beirats sind: Anton F. Börner, Präsident des Bundesverbands Grosshandel, Aussenhandel, Dienstleistungen e. V.; Hartmut Schauerte, Landesvorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU Nordrhein-Westfalen; Rüdiger A. Günther, Finanzvorstand der Jenoptik AG; Dr. Jürgen Meffert, Director bei McKinsey & Company Inc.; Dr. Peter Bartels, Mitglied des Vorstands der PricewaterhouseCoopers AG; Dr. Manfred Wittenstein, CEO der Wittenstein AG; und Markus Beumer, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG. Mit dem Schritt in die Schweiz wurde der Beirat um einen namhaften Kenner der Schweizer Unternehmenslandschaft erweitert: Hans Ziegler, Verwaltungsratsvorsitzender der Swisslog Holding und der Charles Vögele Holding sowie Verwaltungsratsmitglied der OC Oerlikon Corporation und der Schmolz + Bickenbach AG. Ergänzt wird der ständige Beirat durch einen wechselnden wissenschaftlichen Beirat mit Experten für das jeweilige Studienthema.

Medienarbeit und Dialogveranstaltungen

Die Studienergebnisse bilden die Grundlage für Medienarbeit und Dialogveranstaltungen in Deutschland und der Schweiz. Mit einer nationalen Pressekonferenz in Deutschland und regionalen Pressegesprächen vor Ort werden die Studienergebnisse der Öffentlichkeit vorgestellt.

Im Anschluss an die Veröffentlichung der Studienergebnisse finden Dialogveranstaltungen in den Regionen statt. Hier laden die Gebietsfilialen Gäste aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft zu grossen Podiumsveranstaltungen ein. Dabei werden die Studienergebnisse vorgestellt, bewertet und aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet. Das Format verbindet auf unterhaltsame Weise Information mit der Gelegenheit zu diskutieren und Netzwerke zu knüpfen. Noch stärker auf den persönlichen Meinungsaustausch ausgerichtet ist das zweite, lokale Veranstaltungsformat der Initiative. Hier laden die Regionalfilialen die Unternehmer zu Abenden mit moderiertem Dialog ein.

Der Dialog geht weiter – auch in der Schweiz

Die Initiative hat in den vergangenen Jahren in Deutschland ein lebendiges Forum für die Themen des Mittelstands geschaffen, das weit über den Kreis der Veranstaltungsteilnehmer hinauswirkt. Und auch in der Schweiz wird das Netzwerk der UnternehmerPerspektiven jetzt kontinuierlich ausgebaut. Die Ergebnisse der Studien bieten wie in jedem Jahr die Grundlage für die Medienarbeit und Diskussionsstoff für die Dialogveranstaltungen.

Die bisherigen Studien im Überblick

- Februar 2006: „Wirtschaft in Bewegung“
- September 2006: „Qualifiziertes Personal als Schlüsselressource“
- März 2007: „Innovation als Erfolgsfaktor im Mittelstand“
- Oktober 2007: „Wachstum durch Internationalisierung“
- Mai 2008: „Klimaschutz – Chancen und Herausforderungen für den Mittelstand“
- Oktober 2008: „Wirtschaft im Wertewandel“
- Mai 2009: „Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel“
- April 2010: „Mittelstand in der Krise – Umsteuern für den Aufschwung?“
- Oktober 2010: „Der Mittelstand und seine Banken“
- Mai 2011: „Frauen und Männer an der Spitze: So führt der deutsche Mittelstand“
- Oktober 2011: „Rohstoffe und Energie: Risiken umkämpfter Ressourcen“
- Mai 2012: „Gute Schulden, schlechte Schulden: Unternehmertum in unsicheren Zeiten“
- April 2013 (Deutschland)/
November 2013 (Schweiz): „Neue Märkte, neue Chancen – Wachstumsmotor Internationalisierung“
- Mai 2014 (Deutschland): „Vorsicht versus Vision: Investitionsstrategien im Mittelstand“
- November 2014 (Schweiz): „Vorsicht oder Vision? Investitionsstrategien bei Schweizer Unternehmen“

Weitere Informationen unter
www.unternehmerperspektiven.de

Impressum

Herausgeber:

Commerzbank AG
Mittelstandsbank
Frankfurt am Main

Konzept und Redaktion:

A&B One Kommunikationsagentur GmbH
Frankfurt am Main

Illustrationen:

Jens Bonnke
Berlin

Grafik-Design:

FLEISCHER'S
Agentur für Kommunikation GmbH
Neumühle/Schlagenbad

Durchführung der Studie:

A&B One Research

TNS Infratest GmbH
Finanzforschung



UnternehmerPerspektiven auf XING

Was eignet sich besser für die effiziente Pflege und den Ausbau geschäftlicher Kontakte als Social Media? Die UnternehmerPerspektiven sind deshalb auf XING, Deutschlands Business-Netzwerk Nummer eins.

In der Gruppe UnternehmerPerspektiven haben Sie als Inhaber und Entscheider von 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 Mittelstandsinitiative 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://www.xing.com/net/UP>

Commerzbank AG

Mittelstandsbank

Kaiserplatz

Frankfurt am Main

www.commerzbank.de/mittelstandsbank

Postanschrift

60261 Frankfurt am Main

