



# Überführung einer integrierten Planung auf Monatsebene in eine direkte Liquiditätsplanung auf Tagesebene

14. Sanierungskonferenz an der SRH Hochschule Heidelberg



Matthias Wochner  
Wochner Managementpartner GmbH



Thorsten Schäfer  
Vorstandsvorsitzender consanto AG

## Aufbau einer verifizierbaren Liquiditätsplanung auf Tages- bzw. Wochenebene

Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen und Sanierer

Thorsten Schäfer und Matthias Wochner\*

Integrierte Unternehmensplanungen im Allgemeinen, sowie fundierte Liquiditätsplanungen im Besonderen sind Standardwerkzeuge für die Führung von Unternehmen. Und zwar unabhängig von der Situation oder dem Lebenszyklus, in dem sich ein Unternehmen gerade befindet. Umso erstaunlicher ist es, dass dem Thema Planung in der Praxis nach wie vor oftmals eine viel zu geringe Aufmerksamkeit zu Teil wird. In nicht wenigen Fällen wird sie geradezu sträflich vernachlässigt. Im Kontext des zunehmend herausfordernden wirtschaftlichen Umfeldes, den mit hoher Intensität verlaufenden Transformationsphasen in den unterschiedlichsten Branchen sowie steigender Insolvenzzahlen liegt es nahe, dass betriebswirtschaftliche Planungsrechnungen verstärkt in den Fokus rücken werden. Smart umgesetzt entsteht aus der Kombination einer integrierten Planung (GuV, Bilanz, Cash-Flows) auf Monatsebene mit einer direkten Liquiditätsplanung auf Tages- oder Wochenebene ein schlagkräftiges Führungswerkzeug. Notwendig im Sinne einer ausreichenden Belastbarkeit ist für letztere die valide Ermittlung des Aufsattpunktes, sowie die professionelle Aufbereitung und Verarbeitung der zukunftsgerichteten Plandaten. Komplexere Sachverhalte, wie bspw. Factoringkonstrukte mit unterschiedlichen Finanzierern können zwischenzeitlich mittels leistungsfähiger Softwarelösungen ebenfalls effizient und transparent geplant werden.

### KERNAUSSAGEN

- ▶ Notwendigkeit und Wichtigkeit von Unternehmens- und Liquiditätsplanungen nehmen zu.
- ▶ Integrierte Planung auf Monatsebene und direkte Liquiditätsplanung auf Tages- oder Wochenebene ergänzen sich optimal.
- ▶ Smart umgesetzt, gelingt eine effiziente und hochgradig belastbare Kombination aus beiden Planungsarten, die zu einem effektiven Führungswerkzeug werden.

### I. Bedeutung der direkten Liquiditätsplanung

Mangelnde Transparenz über die finanzwirtschaftliche Unternehmensentwicklung, wie auch nicht ausreichende Krisenfrüherkennungssysteme zur Identifikation von bestandsgefährdenden Risiken sind nach den Erfahrungen der Verfasser aus einer Vielzahl von Sanierungs- und Restrukturierungsprojekten, aber auch Unternehmensplanungstätigkeiten im Kontext von Wachstums-, Akquisitions- oder Transformationssituationen weit verbreitet in der deutschen Unternehmenslandschaft – nicht nur bei kleineren mittelständischen Betrieben, sondern auch bei Unternehmen mit Umsätzen im hohen Millionen- bzw. Milliardenbereich und multinationalen Strukturen.

Während im Rahmen von jährlichen Planungstätigkeiten zumindest eine Excel-basierte GuV-Planung erstellt wird, sind integrierte Planungen, bestehend aus GuV, Bilanz und Cashflows bereits deutlich seltener anzutreffen. Die Kombination aus integrierter monatlicher Planung mit einer bspw. wöchentlichen direkten Liquiditätsplanung als hocheffektives Steuerungsinstrument für die Unternehmensführung hat einen nochmals selteneren Realisierungsgrad.

Der Gesetzgeber hat diese Situation ebenfalls erkannt und hierauf mit dem StaRUG, welches seit dem 1.1.2021 in Kraft ist, reagiert. Es verpflichtet in § 1 StaRUG die Mitglieder des zur Geschäftsführung berufenen Organs einer juristischen Person fortlaufend Entwicklungen, welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden können, zu überwachen. Aus vielen Gesprächen mit Geschäftsleitungen, aber auch Vertretern aus der Restrukturierungs- und Sanierungsbranche ist jedoch wahrzunehmen, dass das Bewusstsein um diese Pflicht im Geschäftsführungsallday noch wenig angekommen zu sein scheint.

Warum ist das so? Unbenommen der gesetzlichen Notwendigkeit verfügen viele Unternehmen nach Meinung und Wahrnehmung der Autoren nicht über die notwendige Erfahrung in der Erstellung von Unternehmensplanungen und kennen nicht deren praktischen Nutzen in der Verwen-

\* Thorsten Schäfer Vorstandsvorsitzender der consanto AG, Matthias Wochner Geschäftsführer und Inhaber der Wochner Managementpartner GmbH.

## Professionelle softwaregestützte Liquiditätsplanung

### 12. Sanierungskonferenz an der SRH Hochschule Heidelberg

- Die Relevanz und Wichtigkeit von Liquiditäts- und Unternehmensplanungen haben weiter zugenommen
- Aktueller Artikel in der NWB Sanieren über den grundsätzlichen Aufbau einer Liquiditätsplanung



Wie können direkte Liquiditätsplanungen effizient aus integrierten Planungen generiert werden und vice versa?

1

Direkte Liquiditätsplanung vorhanden – integrierte Unternehmensplanung zu erstellen

Beispiel:

Erstellung IDW S6, im Rahmen der Vorstufe wird ein Tagesfinanzstatus sowie eine kurzfristige Liquiditätsvorschau erstellt und während des Erstellungszeitraumes für Plan/Ist-Vergleiche verwendet.

2

Integrierte Unternehmensplanung vorhanden – direkte Liquiditätsplanung zu erstellen

Beispiel:

Laufendes Mandat, integrierte Planung und entsprechende Software im Einsatz, aus gegebenem Anlass bedarf es jedoch einer präziseren Liquiditätsüberwachung und -steuerung.



In der Praxis bedeuten beide Szenarien einen erheblichen Arbeitsaufwand sowie „Synchronisationsherausforderungen“ – welche Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung gibt es?

# Herausforderungen bei der Überführung einer integrierten Planung in eine direkte Liquiditätsplanung

2

Integrierte Unternehmensplanung vorhanden – direkte Liquiditätsplanung zu erstellen

Beispiel:  
Laufendes Mandat, integrierte Planung und entsprechende Software im Einsatz, aus gegebenem Anlass bedarf es jedoch einer präziseren Liquiditätsüberwachung und -steuerung.

Monatsebene



- 2 Planungen ≠ doppelte Arbeit
- Anreicherung bereits vorhandener Informationen

- Automatisierte Verfeinerung von Planungsdaten
- Reproduzierbare Abläufe für Aktualisierung/Fortschreibung

Direkte Liquiditätsplanung

Tages-/Wochenebene



Wie stellt sich nun die konkrete Vorgehensweise dar ?

# Herausforderungen bei der Überführung einer integrierten Planung in eine direkte Liquiditätsplanung

---

- Planwerte werden in Bezug auf ihre Liquiditätswirksamkeit über Buchungsregeln sehr grob geplant (Fokus: die Periodenzuordnung auf Monatsebene)
- Sachverhalte, die liquiditätstechnisch unterschiedlich zu betrachten sind, werden in einer Planzahl zusammengefasst (z.B. Lohnauszahlungen zusammen mit dem Sozialversicherungsanteil und ggf. dem Lohnsteueranteil)



Damit eine Planung für die direkte Liquiditätsplanung auf Tagesebene verwendet werden kann, müssen die Planpositionen in der Regel feiner heruntergebrochen werden

# Klassische Überleitung einer Personalkostenplanung

Standardwährung	Jan 24	Feb 24	Mrz 24	Apr 24	Mai 24	Jun 24
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>						
Umsatzerlöse	2.950.376,14	3.398.757,20	3.873.051,72	3.268.506,52	3.837.856,26	3.589.701,63
Erhöhung oder Verminderung des Best...	254.705,97	349.772,80	-239.763,48	27.898,43	-296.749,52	361.178,39
3. Andere aktivierte Eigenleistungen						
<b>Gesamtleistung</b>	<b>3.205.082,11</b>	<b>3.748.530,00</b>	<b>3.633.288,24</b>	<b>3.296.404,95</b>	<b>3.541.106,74</b>	<b>3.950.880,02</b>
Materialaufwand	-1.363.960,86	-1.617.078,64	-1.547.029,65	-1.433.057,17	-1.513.870,66	-1.741.843,17
<b>Rohergebnis</b>	<b>1.841.121,25</b>	<b>2.131.451,36</b>	<b>2.086.258,59</b>	<b>1.863.347,78</b>	<b>2.027.236,08</b>	<b>2.209.036,85</b>
Sonstige betriebliche Erträge	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
<b>Personalaufwand</b>	<b>-973.671,21</b>	<b>-1.011.128,76</b>	<b>-1.011.477,64</b>	<b>-1.024.714,65</b>	<b>-1.056.785,58</b>	<b>-1.060.080,48</b>
Abschreibungen	-95.772,33	-94.435,33	-126.369,32	-95.777,32	-95.320,32	-95.139,32



Grob geplante Werte auf Monatebene werden aufgelöst in alle Teilaspekte, die liquiditätstechnisch unterschiedlich zu betrachten sind => Bei Planungsaktualisierungen muss die Planung entsprechend überarbeitet werden

Plankonto	Position	BuKr	UST in %	Zahlungshypothese	Fälligkeitstermin	Fakturtermin	Betrag Fixtermin	Januar 24	Februar 24	März 24	April 24	Mai 24	Juni 24
P03	Personal												
P03.01	Löhne und Gehälter	0	0,00%	EDM23NO				-140.000,00	-145.888,22	-145.888,22	-150.144,87	-153.147,76	-154.321,42
P03.01	Löhne und Gehälter	0	0,00%	EFM8NO				-304.000,00	-316.785,86	-316.785,86	-326.028,86	-332.549,43	-335.097,95
P03.02	Sozialversicherung	0	0,00%	EDM23NO				-272.000,00	-283.439,98	-283.439,98	-291.710,03	-297.544,23	-299.824,48
P03.03	Lohnsteuer	0	0,00%	FM16NO				-84.000,00	-87.532,93	-87.532,93	-90.086,92	-91.888,66	-92.592,85
P03.04	Sonstige Personalzahlungen	0	19,00%	AT30							-30.000,00	-15.000,00	-45.000,00
P03.05	Fremdarbeiter, Leihpersonal	0	19,00%	FMFFM7FT7				-28.259,25	-33.458,30	-17.859,25	-47.603,60	-71.627,60	-73.617,49
P03.06	Direktversicherung	0	0,00%		02.01.2024	02.01.2024	-15.000,00						
P03.06	Direktversicherung	0	0,00%		03.04.2024	03.04.2024	-15.000,00						

# Integrierte Überleitung einer Personalkostenplanung

The screenshot shows the LucaNet interface with a sidebar on the left containing navigation options like 'Aufgaben', 'Berichten und Analysieren', 'Buchen und Planen', 'Importieren', 'Konsolidieren', 'Dimensionen', and 'Administration'. The main area displays a financial plan for 'Cashmir' with columns for months from Jan 24 to Jun 24. A modal window titled 'Eigenschaften der Position' is open, showing details for 'Löhne und Gehälter' (Wages and Salaries) with fields for Name, Symbol, Schriftfarbe, and Hintergrundfarbe. The modal also shows a 'Datentyp' section with 'Währungsbetrag' and 'Verkehrszahl'.

Standardwährung	Jan 24	Feb 24	Mrz 24	Apr 24	Mai 24	Jun 24
Cashmir®						
ZE aus Umsatz	2.962.176,14	2.936.057,20	3.884.851,72	3.380.306,52	3.849.656,26	3.601.501,63
ZA aus Wareneinsatz	-1.345.644,06	-1.582.734,64	-1.512.685,65	-1.398.713,17	-1.479.526,66	-1.707.499,17
Personal	-969.189,54	-1.007.674,29	-1.028.023,17	-1.036.260,18	-1.143.331,11	-1.056.626,01
Löhne und Gehälter	-678.631,93	-705.969,67	-706.224,29	-715.885,10	-739.291,51	-741.696,24
601000 Löhne, produktiv	-37.252,08	-38.767,47	-38.781,58	-39.317,10	-40.614,57	-40.747,87
602000 Gehälter, produktiv	-634.779,85	-660.602,20	-660.842,71	-669.968,00	-692.076,94	-694.348,37
609000 Fahrtkostenerstatt. Whg...	-5.600,00	-5.600,00	-5.600,00	-5.600,00	-5.600,00	-5.600,00
608000 Vermögenswirksame Lei...	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00
Sonstige betriebliche Aufwendungen						
Raumkosten						
Versicherungen/Beiträge						
Kfz-Kosten						
Werbe-/Reisekosten						
Kosten der Warenabgabe						
Reparatur / Instandhaltung						
Werkzeuge und Kleingeräte						
Miete/Leasing bewegl. WG						
Sonstige Kosten						
Maßnahmen						
Steuern						
Ein- und Auszahlungen aus Bilanzposit...						
ZE/ZA aus Finanzierung						
Cashflow Planwerte (netto)						
Checksumme Cashmir						

- Die Überleitung in die direkte Liquiditätsplanung wird direkt im LucaNet Statistikbereich aufgebaut
- Für jede Gesellschaft gibt es einen eigenen Statistikbereich
- Die für die direkte Liquiditätsplanung erforderlichen Parameter werden in den Attributen der Planstruktur hinterlegt
- Über sogenannte META-Zahlungshypothesen können planerisch aggregierte Sachverhalte aufgebrochen werden, ohne die Planzahlen anzufassen

The screenshot shows the 'META ZAHLUNGSHYPOTHESE BEARBEITEN' interface. It includes a sidebar with 'STAMMDATEN' (Stammdaten) and 'PLANUNG' (Planung) sections. The main area has input fields for 'Meta Zahlungshypothese' (set to 'M\_Personal') and 'Bezeichnung' (set to 'Aufschlüsselung Personalkosten 4355'). Below this is a table titled 'AUFTEILUNG AUF ZAHLUNGSHYPOTHESEN UND PLANLINIEN' with columns for 'Planlinie', 'Zahlungshypothese Code', 'Beschreibung Zahlungshypothese', and 'Anteil in %'. The table shows two entries: 'Aus Eingabedat...' with code 'EDM23NO' and 'Aus Eingabedat...' with code 'EFM8NO'. A 'Summe' row at the bottom shows '100,00 %'.

Überführung einer integrierten Planung auf Monatsebene in eine direkte Liquiditätsplanung auf Tagesebene

# Integrierte Überleitung einer Personalkostenplanung

The screenshot shows the LucaNet interface for 'Cashmir®'. The top navigation bar includes 'Start', 'Aufgaben', and 'Berichte und Analysen'. The left sidebar lists 'STAMMDATEN' (Belegarten, Buchungskreise, Konten, Kontenlimits) and 'PLANUNG' (Kapitaldienst, Planstruktur, Planversionen, Zahlungshypothesen). The main content area is divided into two sections:

- META ZAHLUNGSHYPOTHESE BEARBEITEN:** Contains a 'Meta Zahlungshypothese' field with the value 'M\_Personal' and a 'Bezeichnung' field with the value 'Aufschlüsselung Personalkosten 45/55'.
- AUFTEILUNG AUF ZAHLUNGSHYPOTHESEN UND PLANLINIEN:** Displays a table with the following data:

Planlinie	Zahlungshypothese Code	Beschreibung Zahlungshypothese	Anteil in %
Aus Eingabedatei	EDM23NO	Fällig am 23. Kalendertag im Planmonat / vollständiger Betrag	45,00 %
Aus Eingabedatei	EFM8NO	Fällig am 8. Kalendertag des Folgemonats / vollständiger Betrag	55,00 %
Summe:			100,00 %

Below the table, there is a 'Soll/Haben' section with 'Haben (+Haben,-Soll)' and a 'Periodentyp' of 'Verkehrszahl'. A small dialog box is open at the bottom right, showing 'Abbrechen' and 'OK' buttons.

- Die Überleitung in die direkte Liquiditätsplanung wird direkt im LucaNet Statistikbereich aufgebaut
- Für jede Gesellschaft gibt es einen eigenen Statistikbereich
- Die für die direkte Liquiditätsplanung erforderlichen Parameter werden in den Attributen der Planstruktur hinterlegt
- Über sogenannte META-Zahlungshypothesen können planerisch aggregierte Sachverhalte aufgebrochen werden, ohne die Planzahlen anzufassen

The dialog box shows the 'Allgemein' tab for 'Löhne und Gehälter'. It includes fields for 'Typ', 'Name', 'Symbol', 'Schriftfarbe', and 'Hintergrundfarbe'. The 'Name' field is populated with 'Elementname P03.01'. The 'Symbol' field is set to 'Ball - rot'. The 'Schriftfarbe' is 'Dunkelblau'. The 'Hintergrundfarbe' is 'Kein Hintergrund'. There are also checkboxes for 'Fett formatieren', 'Zellenabstand', and 'Formatierung zurücksetzen'. The 'Datentyp' is 'Währungsbeitrag' and the 'Periodentyp' is 'Verkehrszahl'. Buttons for 'Abbrechen' and 'OK' are visible at the bottom.

# Integrierte Überleitung einer Umsatzplanung

## META ZAHLUNGSHYPOTHESE BEARBEITEN



### Meta Zahlungshypothese

M\_P01.01\_67

### Bezeichnung

Inlandsumsatzverteilung 67

## AUFTEILUNG AUF ZAHLUNGSHYPOTHESEN UND PLANLINIEN



Planlinie	Zahlungshypothese Code	Beschreibung Zahlungshypothese	Anteil in %
P01.01.01 - 0 Tage	AT0	Faktur im Planmonat / Fällig 0 Kalendertage nach Fakturdatum / Gleichverteilung auf Arbeitstage	11,00 %
P01.01.02 - 14 Tage	AT14	Faktur im Planmonat / Fällig 14 Kalendertage nach Fakturdatum / Gleichverteilung auf Arbeitstage	2,00 %
P01.01.03 - 30 Tage	AT30	Faktur im Planmonat / Fällig 30 Kalendertage nach Fakturdatum / Gleichverteilung auf Arbeitstage	42,00 %
P01.01.04 - 45 Tage	AT45	Faktur im Planmonat / Fällig 45 Kalendertage nach Fakturdatum / Gleichverteilung auf Arbeitstage	12,00 %
P01.01.05 - 60 Tage	AT60	Faktur im Planmonat / Fällig 60 Kalendertage nach Fakturdatum / Gleichverteilung auf Arbeitstage	3,00 %
P01.01.06 - Factoring 30 Tage	FBRAIBAAT30	Faktur im Planmonat / Fällig 30 Kalendertage nach Fakturdatum / Gleichverteilung auf Arbeitstage	14,00 %
P01.01.07 - Factoring 60 Tage	FBRAIBAAT60	Faktur im Planmonat / Fällig 60 Kalendertage nach Fakturdatum / Gleichverteilung auf Arbeitstage	18,00 %
Summe:			100,00 %

30% Umsatz über Factoring (mit 2 unterschiedlichen Zahlungszielen),  
70% Umsatz Selbstzahler mit 5 unterschiedlichen Zahlungszielen

Über diesen Mechanismus können Plandaten aus der integrierten Planung – egal wie grob oder fein die Planung erfolgt ist – für die taggenaue Liquiditätsplanung mit minimalem Aufwand aufbereitet werden.

# Datentransfer zwischen LucaNet und Cashmir®

The screenshot displays the LucaNet interface with the 'Skripte' (Scripts) section open. The left sidebar shows navigation options like 'Aufgaben', 'Berichten und Analysieren', 'Buchen und Planen', and 'Importieren'. The main area shows a tree view of scripts under 'Skripte', including 'Util-Skripte' and 'Wartungsskripte'. The 'Export - Cashmir V1.1' script is selected. The right panel shows the configuration for this script, including 'Allgemein' (General) information like 'Typ: Skript' and 'Name: Export - Cashmir V1.1', and 'Konfiguration' (Configuration) details such as 'Buchungskreis' (Accounting Area) set to 'XY GmbH & Co. KG - 2', 'Bewertungsebenen' (Valuation Levels) set to 'Bewertungsebene' and 'Basisplanung', and 'Datenebenen' (Data Levels) set to 'Datenebene' and 'Plan'. The 'Buchungsperiode' (Accounting Period) is set from 2024-01 to 2024-12.

Auf Knopfdruck können die Daten aus LucaNet direkt in Cashmir® übernommen werden. Um den Komfort bei großen Gesellschaften zu erhöhen, liefern wir zusammen mit dem Exportskript auch ein Skript zum Kopieren eines Statistikbereiches mit aus. So werden z.B. alle Zuordnungen von Plankonten gleich für die neue Gesellschaft übernommen.

# Datentransfer zwischen LucaNet und Cashmir®

**PLANVERSION ANLEGEN**

Bezeichnung:

Inhalte von folgender Planversion kopieren:

LucaNet Plandaten importieren:

**VORSCHAU DER LUCANET PLANDATEN**

Planlinie	BuKr	Bezeichnung	Planbeginn	Planende	Planwerte	Währung	Σ Planwerte
P01	0	ZE aus Umsatz	01/2024	12/2024	206	EUR	43.961.818
P02	0	ZA Wareneinsatz	01/2024	12/2024	168	EUR	-18.794.099
P03	0	Personalauszahlungen	01/2024	12/2024	186	EUR	-12.817.891
P04	0	Auszahlungen aus sonstigen betrieblichen Aufwendungen	01/2024	12/2024	640	EUR	-9.825.843
P05	0	Maßnahmen	01/2024	12/2024	12	EUR	-507.000
P06	0	Steuer	01/2024	11/2024	18	EUR	-200.135
P07	0	Ein- und Auszahlungen aus Bilanzpositionen	01/2024	12/2024	32	EUR	-2.913.246
P09	0	Finanzierung	01/2024	12/2024	36	EUR	-1.368.000

Innerhalb von Cashmir® können die exportierten Daten in ein neues oder ein bereits bestehendes Planszenario geladen werden.

# Verwendung für die direkte Liquiditätsplanung in Cashmir®

**Cashmir®**  
das Cash Tool der consanto AG

**STAMMDATEN**

- Belegarten
- Buchungskreise
- Konten
- Kontenlimits
- Währungen
- Wechselkurse

**PLANUNG**

- Kapitaldienst
- Planstruktur
- Planversionen
- Zahlungshypothesen

**OP DATEN**

- Aktuelle OP-Liste
- OP Zahlpläne
- Verteilung fällige OP
- Zahläufe

**COCKPIT**

- Bankberichte
- Cashflow Berichte
- Planberichte
- OP Berichte

**ADMINISTRATION**

- Benutzer
- Einstellungen
- Task Manager

DEUTSCH



CASHMIR ADMINISTRATOR

Übersicht

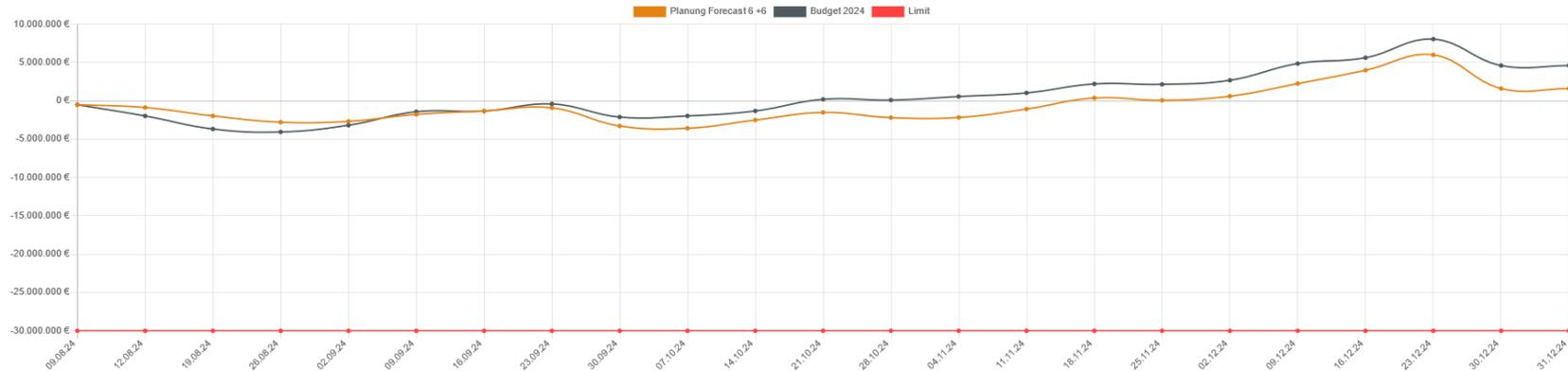
Forecast

OP Kennzahlen

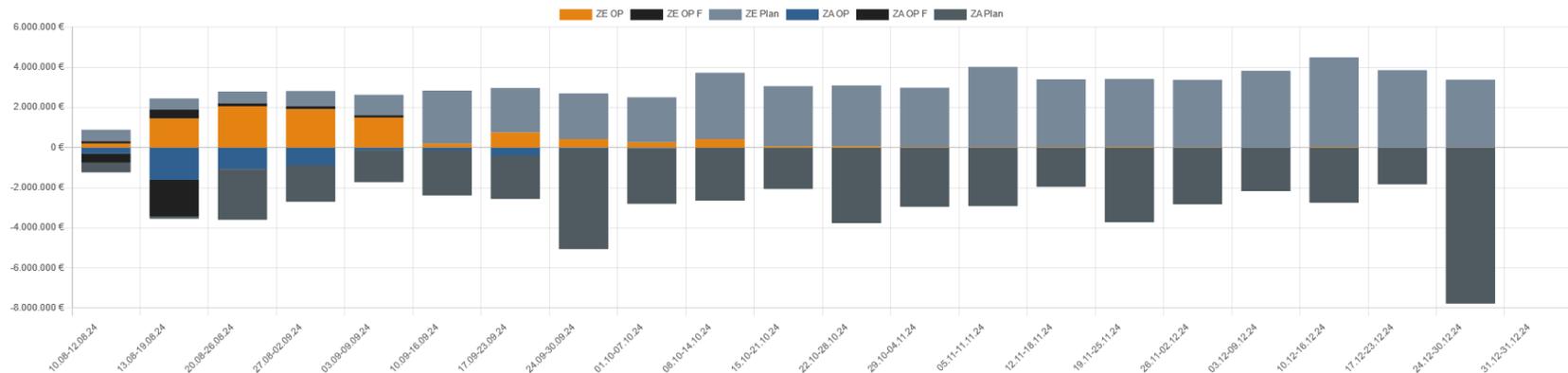
Plan/Ist Vergleich

Alle Buchungskreise

LIQUIDITÄTSVERLAUF (FORECAST INKL. OPTIONALER SZENARIEN) - 'ALLE BUCHUNGSKREISE'



ZUSAMMENSETZUNG FORECAST (ZAHLUNGSEINGÄNGE / ZAHLUNGSAusGÄNGE) - 'ALLE BUCHUNGSKREISE'



- Die Einrichtung kann sowohl in einer lokalen LucaNet Instanz als auch in der Cloud erfolgen
- Die Einrichtung dauert ca. 30 Minuten und kann durch den Kunden selbst durchgeführt werden (alternativ übernimmt die consanto AG die Einrichtung)
- Alle Cashmir® Kunden, die das Interface bis zum 30.06.2025 einführen, erhalten die Schnittstelle dauerhaft kostenfrei
- Einmal eingerichtet, profitiert der Kunde dauerhaft von der Koppelung beider Systeme, da alle in LucaNet aktualisierten Planzahlen auch sofort unter Berücksichtigung aller liquiditätsrelevanter Aspekte für die direkte Liquiditätsplanung auf Tagesebene in Cashmir® zur Verfügung stehen
- Faktisch sind es somit eigentlich nur noch 3 Mausklicks für die Aktualisierung der direkten Liquiditätsplanung (Export -> Import -> Rechnen lassen)



Matthias Wochner  
Wochner Managementpartner GmbH

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

14. Sanierungskonferenz an der SRH Hochschule Heidelberg



Thorsten Schäfer  
Vorstandsvorsitzender consanto AG