

# Managementstandard OM-Praxis A-1: Zugang zu hochwertiger betriebswirtschaftlicher Beratung

**Betriebswirtschaftliche Kompetenzen der Steuerberater und -beraterinnen und wie sie diese in der Beratung nutzen können**

## Managementstandard INQA-Unternehmenscheck OM-Praxis A-1

Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1) ist ein Praxisstandard der Offensive Mittelstand für gutes und erfolgreiches Management. Er bietet Steuerberatern und -beraterinnen einen systematischen Einstieg in die betriebswirtschaftliche Beratung ihrer Mandanten. Er ermöglicht es, den Mandanten zu helfen, die Herausforderungen der Transformation (künstliche Intelligenz, Fachkräftemangel, Umweltschutz usw.) als Chance im Wettbewerb zu nutzen. Er fasst die Erfahrungen guter und erfolgreicher Unternehmen sowie die Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung zusammen.

Der Managementstandard INQA-Unternehmenscheck OM-Praxis A-1 bieten Ihnen folgende Vorteile:

- ▶ Systematische Analyse der betriebswirtschaftlichen Potenziale Ihrer Mandanten
- ▶ Beratungs- und Gesprächsleitfaden zu einer betriebswirtschaftlichen Beratung
- ▶ Nutzung des Checks als Modulsystem, um speziell in die Beratung zu einzelnen Themen des Managements des Mandanten einzusteigen
- ▶ Realisierung von höherwertigen und lukrativen Beratungsdienstleistungen



**Dieses Factsheet enthält Hinweise, wie Sie den Managementstandard INQA-Unternehmenscheck OM-Praxis A-1 nutzen können. Der Check (OM-Praxis A-1) steht Ihnen als Printbroschüre, Download und interaktives Online-Tool kostenfrei unter [www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de) zur Verfügung.**

## Synopse: Managementstandard OM-Praxis A-1 und Kompetenzen von Steuerberatern

Im Managementstandard INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1) werden auch Themen angesprochen, zu denen Steuerberatende keine dezidierten Kompetenzen besitzen. Aus diesem Grund haben die Bundessteuerberaterkammer und der Deutsche Steuerberaterverband gemeinsam mit der Offensive Mittelstand herausgearbeitet, zu welchen Themen des Managementstandards INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1) Steuerberatende spezielle Kompetenzen besitzen und spezielle hochwertige Leistungen anbieten.

Entstanden ist die folgende Synopse. Diese Synopse macht zwei Aspekte deutlich:

- ▶ Sie beschreibt die umfassenden betriebswirtschaftlichen Kompetenzen der Steuerberatenden zu qualitativ hochwertigen betriebswirtschaftlichen Themen.
- ▶ Sie zeigt, mit Hilfe welcher Themen des INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1) die Steuerberatenden ihre betriebswirtschaftlichen Kompetenzen in die Beratung einbringen können.

Wie gehen Sie vor? Gehen Sie gemeinsam mit den Mandanten die Themen des Managementstandards durch und beraten sie ihn mit ihren in der Synopse dargestellten Kompetenzen. Bei Themen, zu denen Sie keine Leistungen anbieten können, verweisen sie als Lotse auf Beratende mit entsprechenden Kompetenzen. Welche Wege der Bearbeitung des Managementstandards INQA-Unternehmenscheck OM-Praxis A-1 gibt es:

- ▶ Sie können einzelne Themen und Checkpunkte des Managementstandards INQA-Unternehmenscheck OM-

Praxis A-1 mit dem Kunden gemeinsam besprechen und zu den einzelnen Themen und Checkpunkten in die Beratung einsteigen.

- ▶ Sie können ihren Mandanten bitten, alleine einzelne Themen des Managementstandards INQA-Unternehmenscheck OM-Praxis A-1 zu bearbeiten oder auch den gesamten Check und ihnen

die Ergebnisse vorab zukommen zu lassen. Sie können dann gezielt zu den identifizierten Bedarfen ihres Mandanten beraten.

- ▶ Sie können den Managementstandard INQA-Unternehmenscheck OM-Praxis A-1 komplett mit dem Mandanten gemeinsam durchgehen und entsprechenden Beratungsbedarf identifizieren.

In der folgenden Synopse sind links die Themen und einzelnen Checkpunkte des Managementstandards INQA-Unternehmenscheck OM-Praxis A-1 aufgelistet und rechts die entsprechenden Kompetenzen und Leistungen der Steuerberater und Steuerberaterinnen, die sie zu diesen Themen und Checkpunkten einbringen.

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1) – Themen	Hochwertige betriebswirtschaftliche Kompetenzen/Leistungen der Steuerberatenden
<b>1. Strategie</b>	
<b>1.1 Wettbewerbsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wirtschaftliche Lage beurteilen</li> <li>▶ Stärken- und Schwächen-Analyse</li> <li>▶ Kontinuierliche Überprüfung der Rechtsformwahl</li> <li>▶ In Gründungsphase: Rechtsformwahl, Businessplan</li> <li>▶ Kennzahlen, Businessplan</li> <li>▶ Schriftliche Dokumentation der strategischen Überlegung</li> </ul>
<b>1.2 Strategie nach innen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rechnungswesen</li> <li>▶ Abrechnungsmodi</li> <li>▶ Digitalisierung von Prozessen (wie Finanzen, Personalabrechnungen, Warenwirtschaftssysteme auch über smarte Prozesse und Dinge)</li> <li>▶ Notfallpläne bei digitalisierten Prozessen</li> </ul>
<b>1.3 Infos über Unternehmensziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unterstützung bei Informationen von Führungskräften und Beschäftigten zum Thema Finanzabläufe im Betrieb</li> <li>▶ Unterstützung bei Betriebsvereinbarungen bei denen Finanzabläufe ein Thema sind</li> </ul>
<b>1.4 Personalplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beratung zu Beschäftigungsverhältnissen und rechtlichen Rahmen, die zu beachten sind</li> <li>▶ Finanzielle Auswirkungen bei Änderung oder Auswahl von Beschäftigungsformen</li> <li>▶ Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflichten</li> <li>▶ Wahl des Arbeitsplatzes (Homeoffice), flexible Arbeitszeiten/-orte</li> <li>▶ Arbeitszeitkonten</li> <li>▶ Bedeutung von Benefits als strategische Möglichkeit (Dienstfahrzeug, andere Möglichkeiten)</li> <li>▶ Beratung zum Gehaltsniveau, auch unter dem Aspekt Arbeitszufriedenheit, Produktivität, Leistungsbereitschaft, Bindung</li> </ul>
<b>1.5 Region – CSR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Steuerberater als regionaler Ansprechpartner, der Zusammenhänge in der Region kennt.</li> <li>▶ Hinweise zu Umgang mit nicht benötigten Produkten (z. B. Brot, das Bäckereien nicht mehr verkaufen)</li> <li>▶ Hinweise zu Spendenmöglichkeiten</li> <li>▶ Hinweise zur Nutzung von Praktikaplätzen (auch rechtliche Hinweise, Versicherung)</li> <li>▶ Standortwahl (Gewerbesteuer, internationale Aspekte)</li> </ul>
<b>2. Liquidität</b>	
<b>2.1 bis 2.5 komplett</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Grundkompetenz und Leistung des Steuerberaters</li> </ul>

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1) – Themen	Hochwertige betriebswirtschaftliche Kompetenzen/Leistungen der Steuerberatenden
<b>3. Risikobewertung</b>	
<b>3.1 Markt und externe Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Interne und externe Betriebsvergleiche</li> <li>▶ ABC-Analysen</li> <li>▶ Zugriff auf Datenbankportfolio (über DATEV hinaus) für interne und externe Vergleiche</li> <li>▶ Notfallpläne für Nachfolge und Zukunftssicherung</li> <li>▶ Rechtsentwicklungen im Finanz- und Wirtschaftsrecht, inkl. Datenschutz</li> </ul>
<b>3.2 Produkte und Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hilfestellung bei der Risikobetrachtung und Absicherung von Versicherungspflichten zu Produkten und Dienstleistungen</li> <li>▶ Hinweise zu Rechtsschutzversicherung bei Strafrechtlichen Belangen</li> <li>▶ Hinweise zu grundlegenden Versicherungspflichten (Absicherung)</li> </ul>
<b>3.3 Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ABC-Analyse und Bewertung</li> <li>▶ Forderungsmanagement</li> <li>▶ Ausfallrisiken</li> </ul>
<b>3.4 Arbeitsbedingungen</b>	–
<b>3.5 Ausfall des Unternehmers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Notfallpläne bei digitalisierten Prozessen</li> <li>▶ Notfallpläne für Nachfolge und Zukunftssicherung</li> </ul>
<b>3.6 Verhaltenskodex</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hinweis zu nachhaltiger Produktion und Wirtschaften (Ethik, Fairness)</li> <li>▶ Tax-Compliance Managementsystem: Bewusstsein beim Kunden schärfen, dass Steuerpflicht eine gesellschaftliche Notwendigkeit ist – Reputation in Öffentlichkeit, Bewusstsein fördern; Dokumentation von Maßnahmen zur Erfüllung steuerlicher Pflichten: wenn etwas passiert, ist es ein Fehler und keine böse Absicht</li> <li>▶ Hinweise zur Geldwäscheprävention</li> </ul>
<b>4. Führung</b>	
<b>4.1 Arbeitsaufträge und Erwartungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tax-Compliance – in Bezug auf Anweisungen für das Buchungsverhalten</li> <li>▶ Sicherheit von Prozessen (Auftragsverarbeitung, Projekte.) in Arbeitsanweisungen festlegen (z. B. Zugriffsrechte)</li> </ul>
<b>4.2 Vorbildverhalten und Wertschätzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Informationen über Anreizsysteme und freiwillige soziale Aufwendungen</li> </ul>
<b>4.3 Beschäftigte einbeziehen</b>	–
<b>4.4 Handlungsspielräume</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Information über finanzielle Handlungsspielräume von Führungskräften und Beschäftigten (Budgetierung, Kostenrechnung, Vergleichszahlen aus Praxisvergleichen für angestellte Geschäftsführer)</li> </ul>
<b>4.5 Kontrolle und Ergebnisbewertung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unterstützung bei Festlegung von Kriterien für Ergebnis-kontrolle und für Bewertung</li> <li>▶ Plan-Ist-Vergleich</li> <li>▶ Datenschutzfragen rund um die Gehaltsabrechnung</li> <li>▶ Sonderauswertungen aus BWAs/betriebswirtschaftlicher Kurzbericht</li> <li>▶ Interpretationshilfen zu BWAs/betriebswirtschaftlicher Kurzbericht</li> </ul>
<b>4.6 Meine Gesundheit</b>	–

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1) – Themen	Hochwertige betriebswirtschaftliche Kompetenzen/Leistungen der Steuerberatenden
<b>5. Markt und Kunde</b>	
<b>5.1 Kundenbedarfe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Berechnung von Rückstellungen (Garantierückstellungen, Reklamationen, Gewährleistungen), die Rückschlüsse auf Qualitätsprobleme geben</li> <li>▶ Vorhandensein von hohen Gutschriften, die Hinweise auf Schäden bzw. Qualitätsmängel geben</li> </ul>
<b>5.2 Kundenzufriedenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kundengebundene Skonti (zur Kundenbindung, Liquiditätssicherung)</li> <li>▶ Rechnungseingang (liquide zufriedene Kunden zahlen in der Regel schneller als unzufriedene)</li> <li>▶ Hinweis auf Einträge in sozialen Medien/Bewertungsportale zu achten und den negativen Effekt für das Geschäft reflektieren</li> </ul>
<b>5.3 Verhalten gegenüber Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hinweis darauf, ob die Führungskraft sich glaubwürdig verhält (z. B. passt Auftritt und Erscheinungsbild zum Produkt/zur Dienstleistung)</li> </ul>
<b>5.4 Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hinweise/Sensibilisierung zu dem Verhältnis von Marketingaufwendungen im Verhältnis zum Geschäftserfolg</li> <li>▶ Hinweise auf Grundlage von ABC-Analyse zum Kundenspektrum</li> <li>▶ Identifizierung von Synergieeffekten: ABC-Analyse – z. B. auf Grundlage von Sitz der Kunden mit Optimierung der Lieferprozesse</li> <li>▶ Diversifizierungsstrategien anregen und mit betreuen (z. B. Produkte, Kundengruppen)</li> </ul>
<b>6. Organisation</b>	
<b>6.1 Weisungs- und Verantwortungsbereiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tax Compliance: Abgrenzung von Verantwortungsbereichen im Unternehmen und zwischen Unternehmen und Steuerberater</li> <li>▶ Im Zuge der Unternehmensnachfolge: Nachfolgeberatung und Einarbeitung mit Übertragung von frühzeitiger Einbindung und Sicherstellung des Betriebes</li> </ul>
<b>6.2 Organisation und Flexibilität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hinweis zu verbindlichen Regelungen im Umgang Finanzen, Budget</li> </ul>
<b>6.3 Information und Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unterstützung bei der Implementierung von digitalen Prozessen (beim Umgestalten von Prozessen, Finanzbuchhaltung, Bereitstellung von Belegen, Gehaltsabrechnung)</li> <li>▶ E-Tax Unterstützung – Vermeidung von Bruchstellen, abweichenden Salden usw. – mit Nutzung für eigene betriebliche Systeme wie Warenwirtschaftssysteme</li> <li>▶ Kommunikation von steuerlichen Änderungen mit Information von Buchhaltung und Führungskräften/ Beschäftigten</li> </ul>
<b>6.4 Arbeitsplatzgestaltung</b>	–
<b>6.5 Arbeitsmitteleinsatz</b>	–
<b>6.6 Notfallvorsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Notfallpläne bei digitalisierten Prozessen in Bezug auf Prozesse im Unternehmen (Zugangsberechtigungen)</li> </ul>
<b>6.7 Nachhaltigkeit, Wiederverwertung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hinweis zu Verbrauchszahlen, Entsorgungszahlen, Ressourceneffizienz</li> <li>▶ Analyse des Alters von Anlagen (Abschreibung) und Reparaturkosten mit Hinweis zu Kosteneinsparungen und Nachhaltigkeitsaspekte</li> </ul>

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1) – Themen	Hochwertige betriebswirtschaftliche Kompetenzen/Leistungen der Steuerberatenden
<b>7. Unternehmenskultur</b>	
<b>7.1 Arbeitskultur und Werte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Informationen zum sinnvollen Umgang mit den finanziellen Ressourcen (sinnvoller Umgang mit Finanzmitteln entsprechend der Unternehmenskultur – sinnvoll großzügig/sinnvoll sparsam)</li> </ul>
<b>7.2 Transparenz und Fairness</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hinweise, welche finanziellen Bereiche transparent dargestellt werden sollen und welche nicht</li> <li>▶ Information der Beschäftigten, warum dies so geregelt ist, wie es geregelt ist</li> <li>▶ Umgang mit bilanzpolitischen Gestaltungsspielräumen</li> </ul>
<b>7.3 Informations- und Gesprächskultur</b>	–
<b>7.4 Prävention-/Fehlerkultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ursachenanalyse und Möglichkeiten der Fehlervermeidung im Zusammenhang mit einer Betriebsprüfung</li> <li>▶ Proaktiver Umgang mit Fehlern in der Buchhaltung und im Rechnungswesen</li> </ul>
<b>7.5 Erscheinungsbild</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hinweis darauf, ob die Führungskraft sich glaubwürdig verhält (z. B. passt Auftritt und Erscheinungsbild zum Produkt/zur Dienstleistung)</li> </ul>
<b>7.6 Das Miteinander pflegen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hinweise zu steuerrechtlichen Vorgaben und Hinweise zu steuerlichen Aspekten von Geschenken an Beschäftigten sowie Betriebsveranstaltungen</li> <li>▶ Hinweise zur finanziellen Unterstützung von Gesundheitsförderung</li> </ul>
<b>8. Personal</b>	
<b>8.1 Einsatzbedingungen und Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hinweise zu Datenschutzaspekten/Berechtigungsaspekten</li> <li>▶ Unterstützung zur Budgetplanung aus Daten des Rechnungswesens</li> </ul>
<b>8.2 Abwechslung im Einsatz</b>	–
<b>8.3 Entwicklungsmöglichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hinweise zu Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen (wie Abrechnungsmöglichkeiten, Urlaubsregelungen)</li> </ul>
<b>8.4 Bindung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hinweise zu Förderung betrieblicher Altersvorsorge. Prämien, Gesundheitsförderung, Incentives</li> <li>▶ Beratung zu Arbeitszeitkonten, Flexibilisierung von Zeit und Ort</li> </ul>
<b>8.5 Personalgewinnung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hinweise auf Angebote des Betriebes zur Förderung betrieblicher Altersvorsorge. Prämien, Gesundheitsförderung, Incentives (Smartphone, Dienstwagen)</li> <li>▶ Hinweise auf Angebote des Betriebes zur Beratung zu Arbeitszeitkonten, Flexibilisierung von Zeit und Ort (wie Home-Office, Kinderbetreuung)</li> </ul>
<b>8.6 Beruf und Familie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hinweise zu Förderung betrieblicher Altersvorsorge. Prämien, Gesundheitsförderung, Incentives</li> <li>▶ Beratung zu Arbeitszeitkonten, Flexibilisierung von Zeit und Ort</li> </ul>

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1) – Themen	Hochwertige betriebswirtschaftliche Kompetenzen/Leistungen der Steuerberatenden
<b>9. Produktions- und Leistungsprozess</b>	
9.1 Angeboteerstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beratung zu Sach- und Personalgemeinkosten (Eigenmittel/Fremdkapital), Wirtschaftlichkeit (Arbeits- und Fertigungszeiten, Stückkosten), Kapitalrendite</li> <li>▶ Zahlungsplan und Zahlungsweise</li> </ul>
9.2 Planung der Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beratung bei Modellierung des Finanzprozesses zum Produkt/ zur Dienstleistung</li> <li>▶ Beschreibung der Kernprozesse Finanzen (z. B. Vier-Augen-Prinzip)</li> </ul>
9.3 Eignung der Personen	–
9.4 Koordination mit anderen Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Überprüfung, ob die Subunternehmer/die Zeitarbeitsfirmen rechtliche Vorgaben einhalten (wie Künstlersozialkasse, Mindestlohn, Scheinselbständigkeit, Zulassung zur Zeitarbeit)</li> <li>▶ Beratung, welche Aspekte bei der Überlassung von Wirtschaftsgütern/ Arbeitsmitteln zu beachten sind</li> </ul>
9.5 Prozess Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Informationen über die finanziellen Grundlagen der einzelnen betrachteten Prozesse bis hin zum Controlling der Prozesse</li> </ul>
<b>10. Beschaffung</b>	
10.1 Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Information zum Auswahlkriterium Wirtschaftlichkeit</li> <li>▶ Hilfe bei der Investitionsrechnung</li> <li>▶ Hinweise zu Amortisationsdauer</li> <li>▶ Hinweise zur Finanzierung (wie Eigenkapital/Fremdkapital, Investitionsrücklagen, steuerrechtliche Bedingungen)</li> <li>▶ Hinweise zum effektiven Beschaffungsprozess (wie Bündelung von Aufträgen)</li> <li>▶ Hinweise zu Verantwortlichkeiten von Bestellungen</li> </ul>
10.2 Kenntnisse der Einkäufer	–
10.3 Lieferanten und Subunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Überprüfung, ob die Subunternehmer/die Zeitarbeitsfirmen rechtliche Vorgaben einhalten (wie Künstlersozialkasse, Mindestlohn, Scheinselbständigkeit, Zulassung zur Zeitarbeit)</li> <li>▶ Informationen zu steuerrechtlichen Bedingungen von Lieferanten im Ausland (wie Zoll- und Steuerrecht, Verrechnungspreise)</li> <li>▶ Hinweise zu Abhängigkeiten von Lieferanten auf Grundlage der ABC-Analyse</li> <li>▶ Überprüfung von rechtlichen Gegebenheiten ausländischer Subunternehmer</li> </ul>
10.4 Verträge	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Überprüfen von Verträgen aus steuerrechtlicher Perspektive</li> <li>▶ Überprüfen von Verträgen zum Thema Zahlungsbedingungen</li> </ul>
10.5 Gefährliche Stoffe	–
10.6 Erfahrungen nutzen	–

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1) – Themen	Hochwertige betriebswirtschaftliche Kompetenzen/Leistungen der Steuerberatenden
<b>11. Innovation</b>	
<b>11.1 Trenderfassung</b>	–
<b>11.2 neue IT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hinweise zum digitalen Dokumentenmanagement</li> <li>▶ Hinweise zur frühzeitigen Implementierung von Finanzkennzahlen in KI-gesteuerten Betriebsprozessen</li> <li>▶ Hinweise zum Standort bei der Implementierung von Clouds.</li> </ul>
<b>11.3 Impulse und Motivation</b>	–
<b>11.4 Praxis- und Kundenbezug</b>	–
<b>11.5 Innovationskooperationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hinweise zur Möglichkeit und steuerlichen Behandlung von Forschungsförderung.</li> <li>▶ Beratung zum bilanziellen Umgang mit Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen.</li> </ul>

### Weitere Hilfen der Offensive Mittelstand für Steuerberater und -beraterinnen

- ▶ One-Pager zu aktuellen Themen wie Lieferkette oder Energie und KMU
- ▶ Umsetzungshilfen zur Fachkräftesicherung, Liquiditätsplanung oder künstlichen Intelligenz

Mehr Informationen: [www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de)