

Konzeptpapier für das Management

Düsseldorf/München, im April 2020



# Warum haben wir in Zeiten des Coronavirus/COVID-19 ein Konzeptpapier für das Business Continuity Management entwickelt?



Wir haben in der beiliegenden Präsentation wichtige Handlungsfelder für das Krisenmanagement beschrieben und Maßnahmen erläutert, die aus der Zusammenarbeit mit unseren Klienten und Erfahrung von Experten entstanden sind.

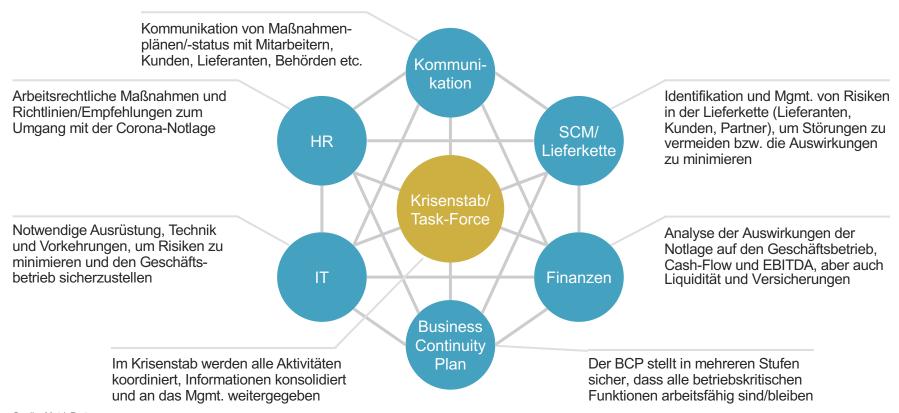
Der Ausbruch des Coronavirus/COVID-19 schreitet schnell voran - dieses Konzeptpapier spiegelt daher unsere Überlegungen vom März 2020 wider.

Die Auflistung ist weder abschließend noch allgemeingültig, sondern dient der exemplarischen Darstellung und Sensibilisierung für die aktuellen Erfordernisse des Krisenmanagements.

## Neben der Koordination durch eine Task-Force kommt sechs Themen ... eine hohe Bedeutung für das Krisenmanagement zu



#### FOKUSBEREICHE KRISENMANAGEMENT



# Im ersten Schritt sollte eine spezielle Task-Force eingerichtet werden, die aus den Geschäftsbereichen und allen wichtigen Funktionen besteht

#### KRISENSTAB TASKFORCE - MASSNAHMEN

- Einrichtung eines Krisenstabes, einer speziellen Task Force bzw. eines Krisen-Beauftragten
- Der Krisenstab untersteht dem CEO oder dem Vorstand, umfasst Vertreter aller wichtigen Geschäftsbereiche und Funktionen (inkl. HR, Einkauf, IT, Finanzen und ggf. Legal) und deckt alle Länder und Regionen ab, die für das Geschäft von Bedeutung sind.
- Beim Krisenstab bzw. Krisenbeauftragten müssen alle Informationen zusammenkommen und aktuell und gefiltert an die Führungsspitze weitergegeben werden.
- Der CEO darf dabei aber nicht zum Krisen-Beauftragten werden - seine Kapazität wird anderweitig benötigt.
- Der Krisen-Beauftragte darf auch nicht im Tagesgeschäft sein, denn alle Anfragen zum Thema und zur Krise gehen an ihn.
- Evtl. kann man dazu den Assistenten des CEO, den Lean Beauftragten oder HR Referenten beauftragen.

- Bewertung, Überwachung und Verwaltung der Entwicklung und der Auswirkungen des Coronavirus/COVID-19, einschließlich der Einhaltung der von Regierungsstellen und lokalen Behörden herausgegebenen Anforderungen und Richtlinien.
- Notfall- und Reaktionsplanung, einschließlich Geschäftskontinuität



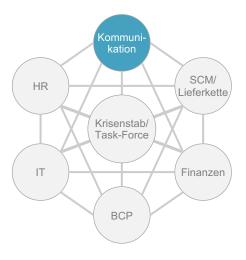
# Ein wichtiges und v.a. zeitkritisches Element ist die Kommunikation von Maßnahmen mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Behörden etc.



#### KOMMUNIKATION - MASSNAHMEN

- Klare Definition woher Informationen beschafft werden. Keine Nutzung von zweifelhaften oder für die lokale Situation nicht kompetenter Stellen.
- Interne und externe "zeitnahe" Kommunikation von Sicherheitsmaßnahmen und Reaktionsplänen (BCP) an Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Partnern, aber auch Aufsichtsrat, Banken, Behörden und anderen wichtigen Interessengruppen des Unternehmens.
- Klare Verhaltensregeln im Betrieb definieren und gemeinsam mit dem Betriebsrat kommunizieren: Abstand zu Arbeitskollegen einführen, Händeschütteln untersagen, Regeln für Desinfektion, Dienstreisen ...
- Aushänge mit klaren und visualisierten Verhaltensregelungen aushängen (Poster)
- Notfalltelefon/-mail für alle Mitarbeiter einrichten (an Krisenbeauftragten) - zu jeder Zeit muss man fachgerechte Auskünfte und Verhaltensregeln erhalten.
- Regelmäßige und pro-aktive Informationen um Falschmeldungen vorzubeugen (jeden Tag eine Email vom Krisenbeauftragten/-stab)

- Vorbereitung, Koordinierung und Kommunikation mit den zuständigen Behörden zum geeigneten Zeitpunkt, um getroffene Sicherheitsmaßnahmen anzuzeigen bzw. noch notwendige Reaktioen (z.B. Betriebsschließung, Quarantäne, Änderungen im Geschäftsbetrieb) abzustimmen.
- Information von Kunden, Lieferanten, Partnern oder anderen Interessengruppen, sofern Sicherheitsmaßnahmen und Reaktionspläne Auswirkungen auf diese haben (können)
- Erwägen Sie die Einführung alternativer Kommunikationskanäle mit Kunden und Lieferanten in einer Vorwegnahme und während die Krisenbeschränkungen (Reiseverbot, Grenzschließung etc.) in Kraft bleiben.



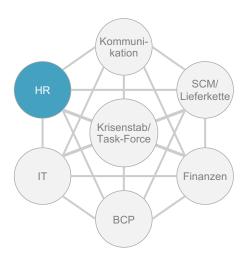
# Der zeitnahen Kommunikation zu den Mitarbeitern bzgl. Vorgaben und Verhaltensregeln kommt jetzt eine hohe Bedeutung zu



### HR - VERHALTENSREGELN FÜR MITARBEITER (1/3)

- Verhaltensempfehlungen für den beruflichen, aber auch privaten Bereich aufstellen - je nach Priorität verschärft.
- Überprüfung der Verpflichtungen und Rechte des Unternehmens im Rahmen von Arbeitsverträgen, Tarifverträgen und arbeitsrechtlichen Bestimmungen, inkl. der Rechte und Pflichten in Bezug auf den Schutz der Privatsphäre.
- Erwägen Sie die Einführung vorübergehender flexibler Arbeitsregelungen.
- Bitten Sie Mitarbeiter, zu Hause zu bleiben und nicht in das Büro zu kommen, auch wenn sie nur leichte Erkältungssymptome aufweisen.
- Dies ist auch zu überlegen, wenn Mitarbeiter Familienmitglieder zu Hause haben, die krank oder z.B. von Schließungen betroffen sind.
- Richtlinien und Verhaltensregeln zur Verhinderung der Verbreitung des Coronavirus/ COVID-19 einführen (und gegebenenfalls eine Aktualisierung der Betriebsrats- und Tarifverträge in Erwägung ziehen) und mit den Beschäftigten klar kommunizieren. Wer ist im Infektionsfall umgehend im Betrieb zu benachrichtigen?

- Betriebskantine schließen und auf Ausgabe von abgepackten Nahrungsmitteln (z.B. Salate, Sandwiches, Brötchen) umstellen -Raucherbereiche wie Kantinen behandeln
- Beschränken oder verbieten Sie Geschäftsreisen, insbesondere in Risikogebiete.
- Dies gilt auch für unnötige, persönliche Treffen forcieren Sie statt dessen "virtuelle" Meetinglösungen wie z.B. Videokonferenzen - stellen Sie dafür aber ausreichend Tools zur Verfügung und schulen ggf. die Mitarbeiter (z.B. per Webinar)
- Prüfen Sie Maßnahmen für Pförtner, Zentrale, Empfang, um persönlichen Kontakt zu minimieren (z.B. Schutzscheibe aufstellen o.ä.)
- Erwägen Sie Selbstquarantänemaßnahmen für Mitarbeiter, die von geschäftlichen, aber auch privaten Reisen zurückkehren.
- Bieten Sie Gesundheits- und Fieberuntersuchungen für Mitarbeiter an (freiwillig), um möglichst frühzeitig Infektionsfälle erkennen zu können.
- Bilden Sie ggf. in jeder Abteilung Mitarbeiter speziell zur Verhinderung der Verbreitung aus



#### Hinweis:

Alle Maßnahmen sollten frühestmöglich mit dem Betriebsrat abgestimmt und ggf. über Betriebsvereinbarungen geregelt werden.

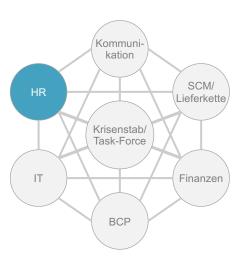
# Auch wenn die Heimarbeit in Deutschland noch immer viel zu wenig verbreitet ist, kommt ihr jetzt eine überlebenswichtige Bedeutung zu



### HR - REGELUNGEN FÜR HEIMARBEIT (2/3)

- Erwägen Sie die Einführung vorübergehender flexibler Arbeits- und Heimarbeitsregelungen, die das Ziel haben, die persönlichen Anwesenheit im Unternehmen zu ersetzen.
- Klären Sie im Vorfeld wichtige Fragen, z.B. Wer kann/ muss zuhause arbeiten? Welche Infrastruktur ist wo notwendig? Welche Unterlagen müssen verfügbar sein?
- Überprüfen Sie die Unternehmensrichtlinien bezüglich der Heimarbeit und anderer Arbeitsvereinbarungen. Erwägen Sie eine zusätzliche Schulung für Mitarbeiter, die normalerweise nicht so viel "offsite" arbeiten.
- Stellen sie die dafür erforderliche Ausrüstung und Technologie zur Verfügung und gegebenenfalls oder geplant über Heimarbeit arbeitsfähig zu sein (z.B. Notebooks, auch ältere funktionieren oft noch).
- In Not-/Ausnahmefällen könnten privaten Computern und Smartphones der Zugang zu den Daten ermöglicht werden - im Sinne von "Bring-Your-Own-Device".

- Nutzen/öffnen Sie ggf. vorhandene Weblösungen (z.B. VPN, Sharepoint, Cloud-Dienste ...), um den Mitarbeitern Zugriff auf die Daten zu ermöglichen.
- Stellen Sie sicher, dass die IT-Zugänge und virtuelle Meetingräume auch der Vielzahl an Mitarbeitern standhalten und nicht zu klein dimensioniert sind (siehe Fokusthema IT)
- Proben Sie Heimarbeit, um sicherzustellen, dass diese im "Ernstfall" auch problemlos funktioniert und die Mitarbeiter auch arbeitsfähig sind.
- Schicken Sie z.B. Mitarbeiter abteilungsbezogen "testweise" bzw. tageweise in die Heimarbeit z.B. Montags Fibu, Dienstags Einkauf, Mittwochs Konstruktion...
- Geben Sie aber auch klare Verhaltensregeln für die Heimarbeit vor, z.B. bzgl. Kernarbeitszeit, Erreichbarkeit, An-/Abmeldung, Teilnahme an "virtuellen" Meetings, Ansprechpartner für technische Probleme etc.



# Im Falle dennoch notwendiger Kapazitätsanpassungen müssen die Maßnahmen gemeinsam mit dem Betriebsrat vorbereitet werden



### HR - KAPAZITÄTSANPASSUNGEN (3/3)

- Prüfen Sie im Vorfeld bereits alle Möglichkeiten der kurz- und mittelfristigen Kapazitätsreduktion und bereiten diese gemeinsam mit dem Betriebsrat vor, z.B.
  - Überstundenabbau
  - Zwangsurlaub bei Resturlaubsguthaben
  - Vorrübergehende Betriebsschließung
- Erwägen Sie frühzeitig die Beantragung von Kurzarbeit, aber auch Entschädigung (z.B. so genanntes Kurzarbeitsgeld in Deutschland) und/oder Entschädigung durch die Behörden im Falle der Verhängung von Quarantänemaßnahmen gegen Mitarbeiter.
- Aufstellung wer ist noch in Probezeit? Ggf. kündigen wegen Liquidität.
- Alle Maßnahmen müssen im Vorfeld mit dem Betriebsrat besprochen und ggf. mit Betriebsvereinbarungen geregelt werden.

- Bei Detailfragen helfen Ihnen auch die Arbeitgeber- oder Branchenverbände weiter.
- Hinweis: Eine Nutzung dieser Krise um fällige Personalanpassungen vorzunehmen ist nicht ratsam



#### Hinweis:

Einige Schritte haben eine endgültige Wirkung und können ggf. in der Phase nach der Krise zu Kapazitätsprobleme führen, sollten also nur im absoluten Ausnahmefall angewendet werden.

## Die IT ist oft ein Engpass im Unternehmen - die Notwendigkeit und der Umfang der Heimarbeit stellt hier oft die Herausforderung dar



### IT - MASSNAHMEN (1/2)

#### Schlüsselpositionen und Support

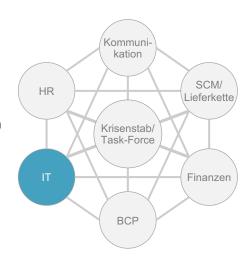
- Bauen Sie für alle Schlüsselpositionen in der IT entsprechend Unterstützung bzw. Vertreter auf.
- Stellen Sie sicher, das IT-Mitarbeiter die Infrastruktur und die Endgeräte der Mitarbeiter "remote" betreuen können bzw. führen Sie "helping hands" ein, die ggf. per Telefon oder vor ort bestimmte Tätigkeiten durchführen können.
- Ist vor allem bei der anstehenden Heimarbeit sichergestellt, dass das Helpdesk ausreichend dimensioniert und verfügbar ist?

#### Projekte

- Welche Projekte haben jetzt Priorität oder können zeitlich geschoben werden?
- Bei welchen Projekten wirken Externe / Dritte mit? Wie wird in diesem Kontext mit Kosten / Verträgen umgegangen?

#### Heimarbeit und externe Zugänge

- Sind alle Vorkehrungen für Heimarbeit getroffen (Vorbereitete Images, Ausstattung, Notebooks, Technologien, Zugänge, VPN, ggf. zusätzliche Lizenzen für "remotes" Arbeiten …).
- Nutzen/öffnen Sie ggf. vorhandene Weblösungen (z.B. VPN, Sharepoint, Cloud-Dienste ...), um den Mitarbeitern Zugriff auf die Daten zu ermöglichen.
- Stellen Sie vorab sicher, dass alle relevanten Mitarbeiter private Internetzugänge haben.
- Stellen Sie sicher, dass die IT-Zugänge und virtuelle Meetingräume auch der Vielzahl an Mitarbeitern standhalten und nicht zu klein dimensioniert sind (siehe Fokusthema IT)
- Ist bereits Software für Teamarbeit im Einsatz bzw. bei allen geschult? (Teams, virtuelle Meetings, Sharepoints o.ä.)
- Proben Sie Heimarbeit, um sicherzustellen, dass diese im "Ernstfall" auch problemlos funktioniert und die Mitarbeiter auch arbeitsfähig sind.



#### Hinweis:

Diese Maßnahmen gelten sowohl bei internem, aber auch bei externem Betrieb der IT, z.B. durch einen IT-Dienstleister dieser muss in gleichem Maße in die Pflicht genommen werden!

# Dabei ist es unerheblich, ob die IT-Dienstleitung intern oder durch einen externen Dienstleister erbracht wird - Ziel ist die Arbeitsfähigkeit



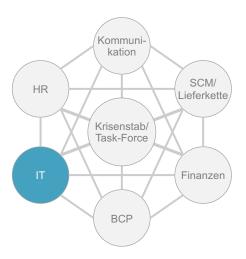
### IT - MASSNAHMEN (2/2)

#### Infrastruktur und Sicherheit

- Sind die IT-Bereiche entsprechend gesichert? Dies gilt vor allem für Rechenzentrum, Server, Zugänge, Leitungen etc.).
- Wer hat noch Zugriff auf kritisches IT-Wissen bzw. Passwörter, Zugangsdaten etc.?
- Ist ausreichend Ersatz für kritische Infrastruktur-Komponenten vorhanden - vor allem relevant bei den aktuellen IT-Lieferengpässen aus Fernost.
- Liegen Wiederanlaufpläne für ausgefallene kritische Komponenten vor?
- Wie wird unsere Netzwerkinfrastruktur bzw. (externe) Zugriffe darauf kontrolliert?

#### Outsourcing

- Welche Maßnahmen / Vorkehrungen trifft mein Dienstleister für Rechenzentrumsleistungen bzw. Support o.ä.?
- Die Erreichbarkeit und Verfügbarkeit aller involvierten Dienstleister muss geregelt sein (zeitliche Erreichbarkeit, Kommunikationskanäle, Reaktionszeiten ...)
- Wie sind Haftungsregelungen für Dienstleistungen im Ausfall geregelt bzw. Schäden abgesichert?
- Liegen Wiederanlaufpläne für ausgefallene kritische Dienste bzw. Funktionen vor?



#### linweis:

Diese Maßnahmen gelten sowohl bei internem, aber auch bei externem Betrieb der IT, z.B. durch einen IT-Dienstleister dieser muss in gleichem Maße in die Pflicht genommen werden!

## Im Gegensatz zu den administrativen Bereichen ist die physische Anwesenheit in Produktion und Logistik fast immer erforderlich

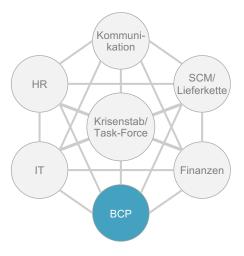


## BCP/BETRIEBSKONTINUITÄT - MASSNAHMEN (1/2)

#### Business-Continuity-Plan (BCP)

- Erstellen Sie einen Business-Continuity-Plan (BCP), der mehrere Eskalationsstufen umfasst, z.B. Ausfall einzelner Schlüsselpersonen bis hin zur Betriebsschließung welche Besonderheiten gelten in welcher Krisensituation?
- Identifizieren Sie umgehend, welche Funktionen geschäftskritisch sind und wie diese im Krisenfall arbeitsfähig bleiben können - was passiert, wenn ein wesentlicher Teil des Personals ausfällt?
- Welche Mitarbeiter haben heute welche Schlüsselpositionen? Wie lassen sich diese unterstützen oder vertreten? Wo gibt es heute keine ausreichenden Redundanzen?
- Lassen sich Mitarbeiter bzw. Funktionen aus Risikobereichen verlegen oder verlagern?
- Stellen Sie sicher, dass die Funktionseinheiten unter allen Umständen arbeitsfähig bleiben. Gründe Sie ggf. dazu Mitarbeiterteams (Homeoffice + getrennte Schichten ...) um einen Totalausfall zu vermeiden.

- Wie lassen sich Schichten mit weniger/kaum Personal fahren? Welche Konsequenzen hat das auf die Produktion, Logistik usw.?
- Trennen Sie Abteilungen und Funktionsträger, z.B. eine Gruppe arbeitet im Homeoffice, die andere im Betrieb - Wechsel nach X Tagen.
- Rechnen Sie mit einer deutlichen Zunahme der Krankmeldungen - nicht nur mit echten, sondern auch induzierten durch Schulschließungen o.ä.



## Im Gegensatz zu den administrativen Bereichen ist die physische Anwesenheit in Produktion und Logistik fast immer erforderlich

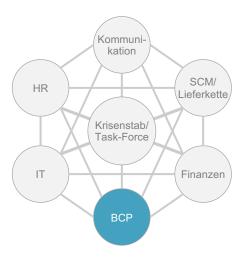


## BCP/BETRIEBSKONTINUITÄT - MASSNAHMEN (2/2)

#### Risikomanagement im Betriebsablauf

- Wie lassen sich die persönlichen Kontakte während der Schichten reduzieren, z.B. Verlagerung der Umkleiden, Trennung von Werkshallen, geringfügiger Versatz von Schichtanfang/-ende zur Entzerrung der Stoßzeiten o.ä.
- Wie können vor/während/nach der Schichten Zeiten für zusätzliche Desinfektionsmaßnahmen eingeräumt werden (Händewaschen-Pause)?
- Desinfizieren Sie bei der Schichtübergabe alle betroffenen Arbeitsplätze.
- Wie lassen sich Frühstückpausen entzerren, damit nicht zeitgleich Mitarbeiter zusammen sitzen (müssen)? Lassen sich Pausen an die Maschinen verlagern, z.B. durch mobile Versorgung mit abgepacktem Essen statt Werkskantine?
- Verzicht Sie auf jegliche Tätigkeiten, die aktuell nicht "überlebenswichtig" sind - Klären Sie, was mit der gewonnen Zeit geschieht.

- Wie sind physische Zutrittskontrollen geregelt (z.B. Betriebsgelände, Gemeinschaftsräume, Werkshallen, Rechenzentrum)? Sind diese Kontrollen zeitlich unterschiedlich geregelt?
- Welche Infrastrukturkomponenten (z.B. Drehkreuze, Zugangstüren) sind ggf. stark frequentiert und müssen gesondert überwacht oder gereinigt/desinfiziert werden?
- Welche Besonderheiten gelten im Krisenfall bzw. in welchen Ausnahmesituationen?
- Wer ist wie zu benachrichtigen bei Verdacht auf eine Infektion mit dem Coronavirus/COVID-19?



# Bedingt durch die zu erwartenden Auswirkungen auf die Finanzen, muss eine besonderes Augenmerk auf die Liquidität gelegt werden



### FINANZEN - MASSNAHMEN (1/2)

- Stellen Sie sicher, dass ausreichend Liquidität zur Verfügung steht, um den Sturm zu überstehen (einschließlich proaktiver Maßnahmen zur Kassenführung).
- Frühzeitige Bankgespräche und vorsorglich Kreditrahmen anpassen
- Regelmäßige Analyse der Auswirkungen des Coronavirus/COVID-19 (insbesondere Unterbrechung der normalen Geschäftsaktivitäten, Unterbrechung der Lieferkette, Rückgang der Verkäufe und erweiterte Reisebeschränkungen) auf den Cash-Flow und EBITDA (d.h. finanzielle Stresstests).
- Erwägen Sie die Aktualisierung/Anpassung von Geschäftsplänen und Budgets, um Änderungen in den Betriebsabläufen und potentielle Ausfälle zu antizipieren und zu berücksichtigen.
- Prüfen Sie, ob Sie im Hinblick auf finanzielle Verluste (z.B. durch kurzfristige Ausfälle) Anspruch auf Subventionen oder andere finanzielle Unterstützung durch nationale Behörden haben.

- Überprüfen Sie auch die Versicherungen, um mögliche Rückforderungen bei einer Geschäftsunterbrechung zu bewerten klären Sie ggf. den Bedarf einer zusätzlich Deckung.
- Stellen Sie sicher, dass die Benachrichtigungen an die Versicherer gemäß den bestehenden Verträgen erfolgen.
- Überprüfen und Überwachen Sie die Verpflichtungen aus bestehenden Finanzierungsvereinbarungen, z.B.
  - Ad-hoc-Verpflichtungen zur Benachrichtigung der Kreditgeber über negative Effekte auf die finanzielle Lage und/oder den Betrieb Ihres Unternehmens
  - Überprüfung der Einhaltung aller finanziellen Vereinbarungen
  - Beurteilung der Verfügbarkeit zusätzlicher Mittel zur Erhaltung der Liquidität
- Arbeiten Sie eng mit Ihren Kreditgebern und anderen Interessengruppen zusammen, um proaktive Diskussionen zu führen ob/wie/wann man Zahlungen stunden oder aussetzen kann.



## Über das eigene Unternehmen hinaus sind auch die weltweiten Lieferketten betroffen - Identifizieren Sie frühzeitig Unterbrechungen



#### SCM/LIEFERKETTEN - MASSNAHMEN

- Identifizieren und mindern Sie jede potenzielle Unterbrechung der Lieferkette, die durch Sperrzonen, Fabrikschließungen, Reisebeschränkungen oder krankheits- oder quarantänebedingte Abwesenheiten von Mitarbeitern bei Ihren Lieferanten und Partnern verursacht werden könnte/wird.
- Erwägen Sie kurzfristige Änderungen an der Lieferkette und dem Logistikmodell, um Störungen zu vermeiden (z.B. Qualifizierung alternativer Ersatzlieferanten oder -lieferanten und Berücksichtigung von alternativen Quellen).
- Bewertung und Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Lieferfähigkeit der Lieferanten und die Fähigkeit der Kunden, pünktlich zu zahlen - verlängern Sie ggf. Ihre Zahlungsziele.
- Überprüfung Sie Ihre wesentlichen Verträge, ob/welche Bedingungen für höhere Gewalt ("Force-Majeure") hier enthalten sind.
- Was kann/ muss jetzt gestoppt werden? Alle Bestellungen durchgehen und ggf. stornieren, was aktuell nicht betriebskritisch ist.

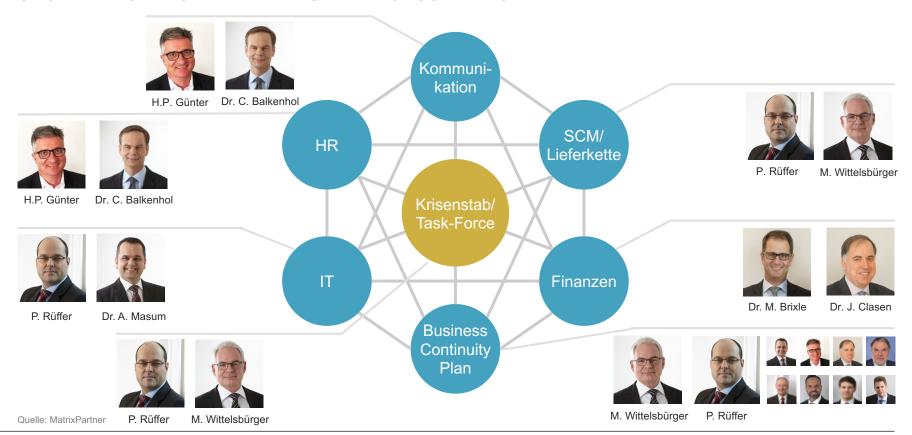
- Überprüfung sie alle vertraglichen Vereinbarungen, um die Rechte und Pflichten des Unternehmens zu ermitteln, die sich aus Verzögerungen bei der Produktion oder der Nichterfüllung ausstehender Aufträge ergeben (z.B. Verzug, Versäumnisse, Kündigungsanforderungen und bzw. Anwendung Force-Majeure-Klausel).
- Bewerten Sie alle damit verbundenen Folgen und Lösungsmöglichkeiten und prüfen Sie die mögliche Anwendbarkeit des Übereinkommens der Vereinten Nationen über Verträge über den internationalen Warenkauf (CISG).
- Information von Kunden, Lieferanten, Partnern oder anderen Interessengruppen, sofern Sicherheitsmaßnahmen und Reaktionspläne Auswirkungen auf diese haben (können).
- Erwägen Sie die Einführung alternativer Kommunikationskanäle mit Kunden und Lieferanten in einer Vorwegnahme und während die Krisenbeschränkungen (Reiseverbot, Grenzschließung etc.) in Kraft bleiben.



# Unsere Spezialisten und Netzwerkpartner stehen Ihnen bei weiteren Fragen jederzeit kurzfristig zur Verfügung ...



### UNSERE ANSPRECHPARTNER FÜR DIE FOKUSBEREICHE



# Gerne stehen wir Ihnen jederzeit zur Verfügung ...



#### UNSERE STANDORTE UND ANSPRECHPARTNER



#### **Büro Düsseldorf**

MatrixPartner Beratungs GmbH Königsallee 14 40221 Düsseldorf Germany



#### Büro München

MatrixPartner Beratungs GmbH Bavariaring 18 80336 München Germany

#### **Ihre Ansprechpartner**

Michael Wittelsbürger Managing Partner

Mobil: +49 (172) 9773448

Mail: m.wittelsbuerger@matrixpartner.de

Peter Rüffer Managing Partner

Mobil: +49 (174) 2486388

Mail: p.rueffer@matrixpartner.de