

Aufsichtsrat aktuell

Fachinformation

**für die verantwortungsvolle Kontrolle
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen**

Das aktuelle Interview

- Benedikt Kommenda spricht mit Dr. Rupert Brix

Rechtsfragen für den Aufsichtsrat

- Das Rechnungslegungs-Änderungsgesetz 2014
- Kodex-Revision 2015 – Änderung des Corporate Governance Kodex
- Ausschusstaugliche und ausschusspflichtige Aufsichtsratsagenden

Betriebswirtschaft

- IVA-Analyse 2014: Ausschüttungsquoten (Pay Out Ratios)

Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat

- Erfolgsfaktor Mensch bei der Zusammenlegung von Unternehmen
- 10 Trends ändern die Aufsichtsratswelt (Teil IV)

Rechtsprechung

- Kann die Hauptversammlung dem Vorstand Weisungen erteilen?

Literaturreisenschau



Marianne Grobner

Erfolgsfaktor Mensch – Erfolgskriterien für die Zusammenlegung von Unternehmen

Wachstum kann in vielen Branchen nur mehr durch Firmenaufkäufe oder Fusionen erreicht werden. Die Zahl der gescheiterten Projekte ist endlos. Wenn Aufsichtsräte mit M&A-Projekten konfrontiert werden, gibt es üblicherweise Risikoprüfungen (Due Diligence) zu den Finanzen, zur Marktsituation und zu den rechtlichen Risiken. Die Menschen, welche den Wert eines Unternehmens geschaffen haben und auch für den Erfolg einer Fusion entscheidend sind, werden dabei oft übersehen.



1. EINLEITUNG

Firmenaufkäufe und Fusionen sind massive Veränderungsprojekte in Unternehmen und eine exzellente Managementschule. Unter den verschärften Bedingungen von Zeitdruck und psychischer Anspannung ist an allen „Baustellen“ des Managements zu arbeiten:

- **Strukturen und Ressourcen:** Abteilungen, Filialen oder Geschäftsbereiche, IT-Systeme und Prozesse werden verändert, aufgelassen, zusammengelegt.

zukünftigen Weg mit Überzeugung mittragen. Nur dann werden sie diese Veränderung mitgestalten wollen und entsprechend loyal bei Kunden vertreten.

Bei der Planung der Maßnahmen zur Integration ist es wichtig, die Organisation als Ganzes zu betrachten. Dabei hilft das in Abbildung 1 dargestellte Modell als „Landkarte“:⁽¹⁾

Im Kern befinden sich der Existenzgrund mit der Identität und den Kernkompetenzen für die Zukunft. Dieser beeinflusst die Kultur der Organisation: Sie wird von den Menschen, die in ihr handeln, den ethischen Vorstellungen und der Kommunikation geprägt. Existenzgrund und Kultur bilden die sogenannte Tiefenstruktur, den „Wesenskern“. In diesem Bereich lassen sich Veränderungen nicht einfach anordnen. So kann man zB wertschätzenden, offenen Umgang miteinander oder eine neue gemeinsame Identität nicht befehlen. Es braucht entsprechende Rahmenbedingungen und bewusste Entwicklungsprozesse, damit dies möglich wird.

Die beiden äußeren Ebenen der Ordnung und der technisch-wirtschaftlichen Ressourcen bilden die Oberflächenstruktur der Organisation. Diese kann man nach ökonomischen und technischen Gesichtspunkten verändern und gestalten.

Das Element „Ordnung“ einer Organisation umfasst die Prozesse, die Strukturen und die Funktionen. Um diese Prozesse und Strukturen ermöglichen zu können, braucht es technische und wirtschaftliche Ressourcen. Dazu gehören die zur Verfügung stehenden Räume, die Finanzen und die technischen Komponenten.

Aus unserer Erfahrung stellen wir fest: Oberflächen- und Tiefenstruktur stehen in starker Wechselwirkung zueinander. Verändert man einzelne Bereiche, so hat das meist Auswirkungen auf die gesamte Organisation:

- Werden in einer Fusion Supportabteilungen wie IT, Personal oder Marketingabteilungen

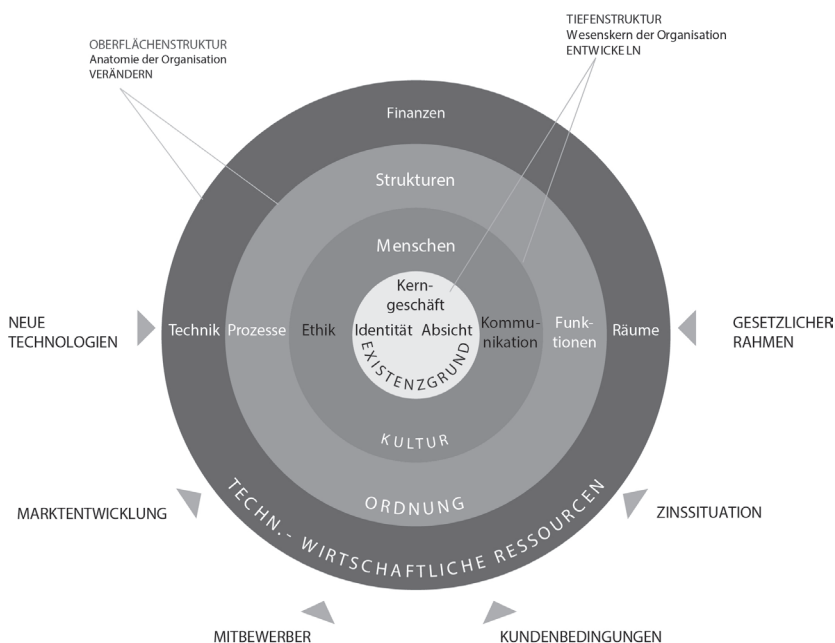


Abbildung 1: Organisationsmodell

- **Strategie und Kultur:** Ein neues Unternehmen mit neuer Identität entsteht. Dessen Zukunftsstrategie muss mehr sein als die Zusammenlegung von zwei fortgeschriebenen Einzelbudgets. Es geht vor allem darum, ein attraktives Zukunftsbild zu schaffen, das auch Mitarbeiter begeistert. Sie sollen den

Dr. Marianne Grobner ist Unternehmensberaterin in Feldkirch.

(1) Grobner ua in Häfele, OE-Prozesse initiieren und gestalten (2007) 48.

zusammengelegt, so es kann sein, dass Mitarbeiter ihren Bürostandort wechseln oder bisherige Arbeitsprozesse verändern müssen. Das sind Änderungen der „Oberfläche“, die sich aber auch stark auf die Menschen auswirken werden: Der neue IT-Leiter hat vielleicht einen anderen Führungsstil, der bisherige Leiter ist „nur mehr“ Teamleiter und die Veränderung der Büroräume vom Einzelbüro ins Großraumoffice (Oberflächenstruktur) wirkt auch auf die Kultur (Tiefenstruktur): Die Menschen kennen und informieren einander mehr, es entstehen mehr Austausch und Dialog, mehr gegenseitige Kontrolle und manchmal auch mehr Konflikte.

- Eine Änderung oder Erweiterung des Kerngeschäfts erfordert auch strukturelle Anpassungen: Durch Übernahme eines Unternehmens in einem anderen Land mit einer anderen Kultur und Sprache (Änderung des Kerngeschäfts auf der Tiefenstruktur) werden zB auf struktureller Ebene (Oberflächenstruktur) Dolmetscher, mehrsprachige Kundenunterlagen oder Handelsvertreter vor Ort notwendig. Das Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen bei den Mitarbeitern bewirkt wiederum neue Kommunikationsformen, Beziehungen und vielleicht auch Konfliktthemen. (Tiefenstruktur).

2. DUE DILIGENCE NUR AUF DER OBERFLÄCHE?

Die klassische Due Diligence (Risikoprüfung) fokussiert auf Finanzen, rechtliche Auswirkungen und Marktchancen. Diese Bereiche betreffen vor allem die Umfeldbedingungen und die Oberflächenstruktur eines Unternehmens. Äußerst selten werden die kulturellen und personellen Faktoren eines Unternehmens systematisch erhoben. Man verlässt sich eher auf Einzeleindrücke und das „Gefühl“, zumal vor dem Signing Vertraulichkeit und Geheimhaltung nur diskrete Diagnosen ermöglichen. Spätestens ab der Veröffentlichung des Deals kann man mit der Erhebung von Fakten, standardisierten Umfrage-Tools und Interviews eine fundierte Kulturanalyse beginnen. Diese zeigt auf, wo Führungskultur, gelebte Werte und Regeln, eingesetzte Führungsinstrumente etc übereinstimmen und wo Risiken und Handlungsfelder für die Integration der beiden Kulturen bestehen. Will man eine erfolgreiche Integration zweier Unternehmen, so muss auch auf der Tiefenstruktur der Organisation ein Entwicklungsprozess stattfinden.

3. ORGANISATIONSENTWICKLUNG BEI FIRMENAUFKÄUFEN UND FUSIONEN

Bei der Zusammenlegung von Firmen ist es in der ersten Phase zuerst einmal notwendig, an der Oberflächenstruktur zu agieren: Die IT-Systeme werden übernommen, Prozesse und Berichtswesen werden vereinheitlicht, Büroräume, Abteilungen oder Filialbetriebe geschlossen oder zusammengelegt. Dabei wird oft übersehen, dass Veränderungen von Strukturen auch in Wechselwirkung zur Kultur und Identität einer Organisation stehen.

Wo setzen wir also in der Organisationsentwicklung an? Wo beginnt man mit Entwicklungsprojekten?

Ein ganzheitlicher Integrationsplan verfolgt drei Ziele: Klarheit – Kraft – Kontakt.

3.1. Klarheit

Ab dem Moment, in dem eine Zusammenlegung von Unternehmen offiziell verkündet wird, erwarten die Mitarbeitenden Antworten auf drei wesentliche Fragen:

- Behalte ich meinen Job? Wird sich dabei räumlich oder organisatorisch etwas ändern?
- Behalte ich mein berufliches Netzwerk, also meinen Chef, meine Kollegen im Team?
- Behalte ich meine Kunden?

Im Idealfall hat die Unternehmensführung schon ab dem „Tag 1“ Antworten dazu vorbereitet bzw kann zusichern, bis wann es dazu Antworten geben wird und nach welchen Kriterien diese Entscheidungen gefällt werden.

Die Kommunikation könnte zB lauten: „Wir werden die beiden Marketingabteilungen am Standort A zusammenlegen und bis Ende 2016 in diesem Bereich fünf Stellen abbauen. Das wird mit Pensionierungen und natürlicher Fluktuation erfolgen. Es wird niemand deswegen gekündigt.“

Wenn Veränderungen angekündigt werden, führt das bei den Mitarbeitern primär zu Verunsicherung. So banal es klingt: Es gibt Halt und Sicherheit, wenn man – neben den Änderungen – auch all das benennt, was sicher bleibt (Geschäftsbereiche, Unternehmensprinzipien, Kundenbeziehungen, Personen etc).

Unklare Strukturen und Prozesse sorgen in der Anfangsphase der Integration sehr oft für Frust und Enttäuschungen. Die Antwort auf ganz banale Fragen der Zuständigkeit oder der Kompetenzen (Wie und wann funktioniert die neue EDV? Wer genehmigt jetzt die Schulungen? Welche freiwilligen Sozialleistungen gelten für wen? Wie komme ich zu meinen Auswertungslisten und Reports?) erleben Mitarbeitende während der Umstellung oft als Spießrutenlauf.

Firmenaufkäufe und Fusionen sind massive Veränderungsprojekte in Unternehmen und eine exzellente Managementschule.

Um möglichst bald für Klarheit zu sorgen, empfehle ich:

- Lassen Sie möglichst schon vor dem Signing eine HR und Cultural Due Diligence durchführen, die aufzeigt, wo unterschiedliche Regelungen und Usancen in den zu integrierenden Unternehmen bestehen: Unterschiedliche Handhabung vom Umgang mit Zielvereinbarungen, Gehalts- oder Lohnsystemen sollten möglichst rasch geklärt und neu geregelt werden, um Unstimmigkeit zu vermeiden.
- Sorgen Sie rechtzeitig für ein professionell aufgestelltes Projektmanagement und für ausreichende Ressourcen zur Bewältigung der Integrationsprojekte. Schon vor dem Start ist ein Masterplan zu erstellen, der klare Arbeitspakete mit Zeitplänen, Verantwortlichkeiten und die regelmäßige Abstimmung und Koordination der einzelnen Projekte sicherstellt. Sonst leiden das operative Geschäft und die Marktbearbeitung für Monate! Der Zeitaufwand für die Integration wird vom Management oft unterschätzt.
- Das Topmanagement muss von Anfang an klar und verbindlich kommunizieren. Man soll nichts beschönigen und nichts versprechen, was nicht zu halten ist.
- Kommunizieren Sie offen und ehrlich über notwendige Restrukturierungsmaßnahmen und ziehen Sie diese baldmöglichst durch.

3.2. Kraft

Man erhofft sich bei Firmenaufkäufen eine starke Marke, eine Erhöhung des Marktanteils, die Erschließung neuer geographischer Märkte, Synergien und Zugang zu neuen Technologien und vieles mehr. Diese Hoffnungen müssen auch von den Mitarbeitenden, die ja diese Werte geschaffen haben oder aufbauen sollen, mitgetragen werden.

Damit hohe Ziele kraftvoll angegangen werden, braucht es ein attraktives Zukunftsbild, das Mitarbeiter überzeugt. Ziele wie „1 Milliarde Umsatz“, „25 % mehr Produktverkäufe“ oder „100 Filialen“ reichen dazu nicht aus. Derartige Zahlenspiele sind für Mitarbeiter – mit Verlaub – wenig sexy, wenn sie den Sinn dahinter und den Mehrwert für ihren Arbeitsplatz nicht sehen.

Hier sind die Vorstände und Aufsichtsräte gefragt: Sie müssen gemeinsam ein langfristiges Zukunftsbild erarbeiten, das kraftvoll wirkt.

Dieses enthält nicht nur strategische Aussagen zu Hard Facts (wie Kennzahlen, Finanzen, Märkte, künftige Strukturen, Ressourcen etc), sondern vor allem auch zu sogenannten Soft Facts, wie sie häufig in einem Leitbild enthalten sind:

- Wie sieht unser Unternehmen in fünf bis sieben Jahren aus?

- Was macht in Zukunft unsere Identität aus? Wofür sind wir bekannt? Was ist unsere Profession/ unser Kerngeschäft?
- Woran zeigt sich unsere Professionalität?
- Was zeichnet unsere Räume, Technik, (Führungs-)Strukturen, Organisation aus? Nach welchen Prinzipien finden Kompetenzregelungen und Personalbesetzungen statt?
- Welche Werte, Prinzipien im Umgang mit Kunden und Partnern sind uns wichtig? Wie spricht man über uns als Unternehmen?
- Welche Kultur streben wir an? Was zeichnet unsere interne Kommunikation aus? Warum lohnt es sich, für uns zu arbeiten? Welche Entwicklungsmöglichkeiten haben Mitarbeitende bei uns?
- Wie viel Autonomie und wie viel Verbundenheit sind sinnvoll und tragbar? Was muss zentral gesteuert werden? Was soll regionale Entscheidungskompetenz bleiben?
- Welche Kennzahlen streben wir an?

Da Vorstände und Aufsichtsräte im Zuge einer Fusion oft neu zusammengestellt werden, ist die Erarbeitung dieses Zukunftsbildes auch eine erste Teambildungsmaßnahme im neuen Topmanagement. Es empfiehlt sich, diese Klausuren extern begleiten zu lassen und genügend Zeit dafür einzuplanen.

Damit das Zukunftsbild auch einprägsam kommuniziert werden kann, ist es günstig, dieses von einem Profi entsprechend grafisch und textlich aufbereiten zu lassen und mit bildhaften Analogien oder einem Motto zusammenzufassen. Ein paar Beispiele: „Unser Fünftstern zum Erfolg“, „Unsere 3 strategischen Eckpfeiler: Beziehungsmanagement – Regionalität – Performance“ (Bank), „Kundissimo“ (Einzelhandel), „Wir sorgen dafür, dass Menschen in der Region Arbeit haben“ (Personalvermittlung).

Auch ein neuer Firmenname und ein neues Logo waren in vielen Fällen sinnvoller als die Übernahme oder Kombination der beiden „alten“ Namen.

Dieses Zukunftsbild soll so attraktiv sein, dass Mitarbeiter sagen: „Auf dem Weg zu diesen Zielen will ich dabei sein“, „Das will ich mitgestalten, das macht für mich Sinn“ oder: „Darauf bin ich stolz.“

3.3. Kontakt

Wenn zwei Unternehmen verbunden werden, so stoßen meist auch unterschiedliche Kulturen aufeinander: Diese Unterschiedlichkeiten erkennt man an strukturellen Themen (wie Organisation und Prozesse, Sitzungskultur), aber auch an der gelebten Führungskultur, dem Umgang mit Kunden, an den inoffiziellen Informationskanälen, im gegenseitigen Mail-Verkehr, an der Regelung von Pausen, der Kleiderordnung etc.

Die klassische Due Diligence (Risikoprüfung) fokussiert auf Finanzen, rechtliche Auswirkungen und Marktchancen. Äußerst selten werden die kulturellen und personellen Faktoren eines Unternehmens systematisch erhoben.

Erfolgsfaktor Mensch

Unterschiede wirken primär befremdend und bergen Konfliktpotenziale. Bei Aufkäufen – also einem Großteil der Zusammenschlüsse – kommt oft noch ein subjektives Gewinner- oder Verlierer-Empfinden dazu.

Wird diese Unterschiedlichkeit im neuen Unternehmen nicht thematisiert, so beginnen die Mitarbeiter ihre „alte Identität“ zu verteidigen. Dann werden oft noch Jahre nach einer Fusion „Insignien“ der alten Firma (wie Schreibblocks, Kugelschreiber etc) in Sitzungen demonstrativ aufgelegt. Man spricht von „Ex-Mitarbeiter von A“ und „Ex B“ und die alten Kulturen sind nach wie vor spürbar. Irgendwann kommt dann die Gruppe der „nach der Fusion Eingetretenen“ hinzu und wundert sich nur über die Spielchen der „Alten“.

Das Management kann gezielte Maßnahmen setzen, damit gegenseitiger Kontakt stattfindet und die Identifikation mit der neuen gemeinsamen Firma besser gelingt:

- **Real Time Strategic Change:** Ausgehend von der Geschichte der beiden Unternehmen und vom Zukunftsbild werden in einer Großgruppenveranstaltung gemeinsam mit allen Führungskräften die strategischen Initiativen und Projekte erarbeitet. Damit erreicht man die Bereitschaft der Führungskräfte, an Umsetzungsprojekten mitzuarbeiten bzw diese zu unterstützen. Sie kommunizieren in ihren Teams ident über die Ergebnisse der Klausur.
- **Information:** Die Führungskräfte bekommen von HR und Kommunikation Informationsmaterial und Unterstützung in Form von Argumentarien für häufig gestellte Fragen der Mitarbeitenden und Kunden.
- **Dialogveranstaltungen:** Auch der Vorstand ist für alle Mitarbeitenden „greifbar“ und präsent: Im Intranet („News an alle“) oder in einer eigenen Handy-App kann das Topmanagement immer wieder Informationen an alle Mitarbeitenden posten. Informelle „Zukunftsdialoge“, Kamingespräche, eine „Roadshow“ oder Vorstandsfrühstücke ermöglichen allen Mitarbeitenden, ihre Fragen, Sorgen, Bedenken und Hoffnungen zu adressieren. So entsteht Kontakt zwischen Topmanagement und Basis. Diese sind methodisch und von der Sitzordnung her so zu organisieren, dass nicht nur „Musik von vorne“ gespielt wird (dass also die Mitarbeitenden nicht nur mit einer „PowerPoint-Schlacht“ ruhig gestellt werden), sondern dass tatsächlich Dialog und Austausch stattfinden. Diese Veranstaltungen wecken positive Umsetzungsenergie und Commitment bei den Mitarbeitenden.
- **Gemeinsame Entwicklungsprojekte:** Integration funktioniert vor allem durch gemeinsame Arbeit an neuen Projekten und eine rasche Verzahnung von „Alt“ und „Neu“ (zB

Erarbeitung von Vertriebsstrategien für gewisse Zielgruppen, Kundensegmentierung, Entwicklung von CRM, neuer Internetauftritt, neue Kundenbetreuungskonzepte, Personalentwicklung, Zieleprozesse). Es ist daher schon in der Integrationsplanung zu überlegen, welche strategisch wichtigen Projekte gemeinsam angegangen werden können und sollen. Von den Beteiligten können dazu aber noch weitere Vorschläge gemacht werden. Die endgültige Definition der Entwicklungsprojekte entsteht idealerweise in der Zukunftsklausur der Führungskräfte.

- **Prinzipien für diese Projekte** sind:
 - Arbeit an Themen, welche den Mitarbeitenden wirklich „unter den Nägeln brennen“ und die Energie binden. Diese sind Quelle für sogenannte Quick Wins, das sind rasch spürbare positive Entwicklungsschritte und kleine Veränderungen. Sie werden von den Mitarbeitern positiv aufgenommen, weil sie erleben, dass ihr Beitrag zu einer Verbesserung geführt hat.
 - MixMax-Besetzung: Möglichst eine gute Durchmischung der Projektgruppen (Ursprungsfirmen, Regionen, Alter, Geschlecht etc).
 - Zuerst differenzieren, dann integrieren: Man spielt nicht von vornherein auf „liebe Familie“. Unterschiede dürfen sein: Bisherige Vorgehensweisen der beiden ursprünglichen Firmen werden ohne Abwertung analysiert.
 - Best-Practice-Suche: Die Vor- und Nachteile einzelner Prozesse werden herausgearbeitet. Erst dann wird die beste Variante gesucht oder eine völlig neue Variante entwickelt.
 - Befähigung der Projektleiter: Diese brauchen vor allem beim Projektstart und bei Meinungsverschiedenheiten in der Gruppe Moderationskompetenz. Mit entsprechender Erfahrung und sozialem Gespür sorgen sie für Kontakt, steuern die Dynamik der Gruppe und sorgen für Ergebnisse und entsprechende gemeinsame erste Erfolge.
- Der Kontakt und die Integration werden erleichtert, wenn die Mitarbeitenden beider Firmen nach dem Zusammenschluss auch in ein *gemeinsames neues Gebäude* ziehen.

Will man eine erfolgreiche Integration zweier Unternehmen, so muss auch auf der Tiefenstruktur der Organisation ein Entwicklungsprozess stattfinden.

4. BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Bei einer Fusion von zwei Banken wird zur Integration nach den oben beschriebenen Schritten vorgegangen (siehe Abbildung 2 auf Seite 26). Jedes Fusionsprojekt hat seine eigene Dynamik. Insofern kann dieses Vorgehen nur als Beispiel für eine „Projektarchitektur“ die-

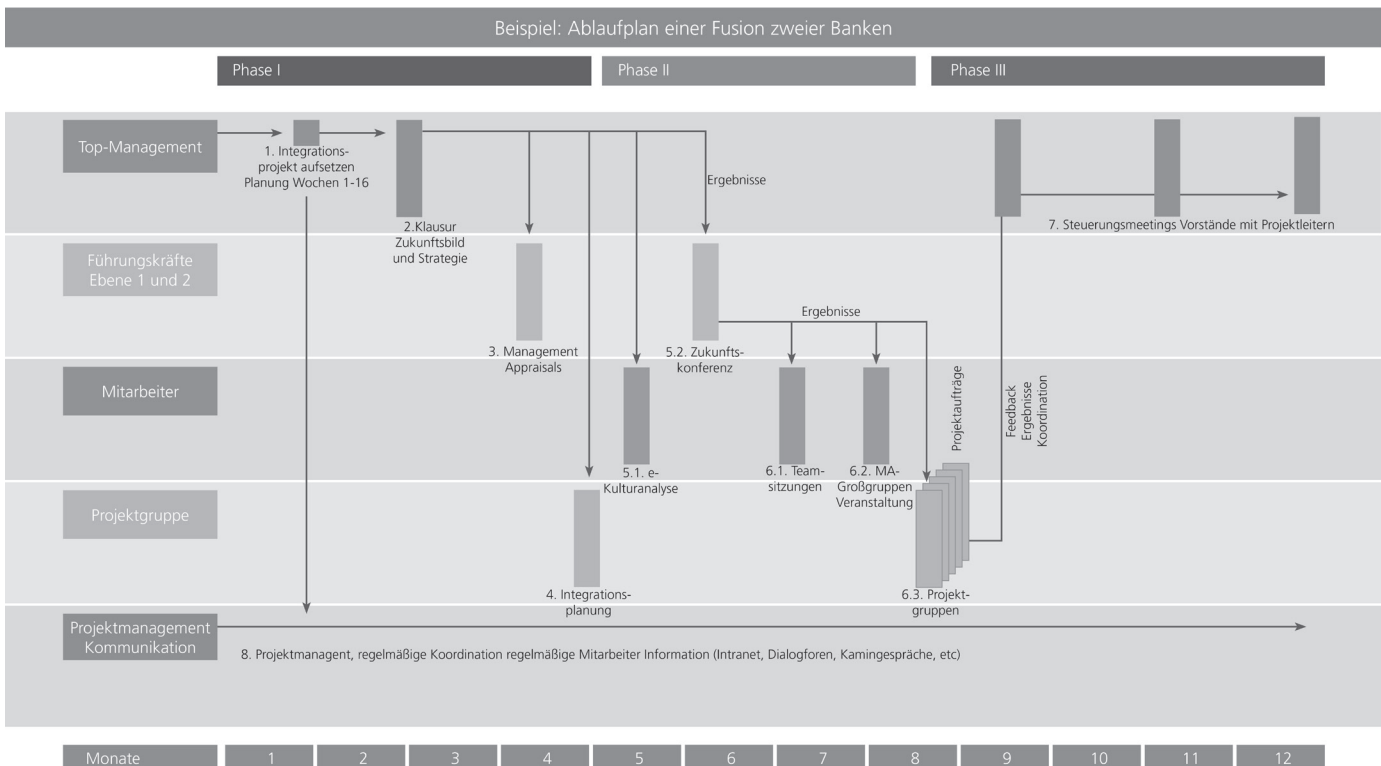


Abbildung 2: Ablaufgrafik Beispiel



nen. Die Ablaufgrafik zeigt, in welcher Abfolge mit den einzelnen Zielgruppen gearbeitet wird.

Phase I: Zieldefinition: Ein gemeinsames Zukunftsbild für das neue Unternehmen entwickeln

1. Das Integrationsprojekt wird aufgesetzt: Verantwortlichkeiten im Topmanagement, ein Projektteam und die grobe Planung der ersten vier Monate werden definiert.

2. Das Topmanagement definiert in zwei Klausuren mit externer Begleitung ein Zukunftsbild. Dieses beschreibt, wie die gemeinsame Bank 2020 aussieht (ihre Identität, die strategische Ausrichtung, die gemeinsamen Strukturen, das Ausmaß der Autonomie der einzelnen Filialen, Kennzahlen etc).

3. Ein unabhängiges Management Appraisal für alle Führungskräfte der Ebenen 1 und 2 liefert eine Einschätzung der Kompetenzen und Entwicklungsfähigkeit. Die Ergebnisse bieten Entscheidungshilfe für die Besetzung der Führungspositionen.

4. Detaillierte Integrationsplanung durch die Projektgruppe für das erste Jahr: Diese Maßnahmen werden regelmäßig reflektiert und bei Bedarf angepasst.

Phase II: Den Weg gemeinsam festlegen

5. Die Strategie und deren Umsetzung erarbeiten:

5.1. E-Kulturanalyse: Über eine Online-Umfrage wird erhoben, welche Themen den Mitarbeitenden aktuell „unter den Nägeln brennen“.

5.2. Zukunftsklausur: In einer gemeinsamen Großgruppenveranstaltung über zwei Tage mit allen Führungskräften und ausgewählten Schlüsselkräften wird die strategische Umsetzung des Zukunftsbildes geplant.

6. Die Mitarbeitenden „ins Boot holen“:

6.1. Teamsitzungen: Die Führungskräfte bearbeiten die Ergebnisse der Zukunftsklausur mit ihren Teams. Dazu erhalten sie Arbeitsunterlagen und Moderationsmaterial, sodass zügig alle Mitarbeiter des Unternehmens eingebunden werden.

6.2. Alle Mitarbeitenden bekommen in einer Großgruppenveranstaltung durch die Vorstände das Zukunftsbild präsentiert. Danach findet ein Dialog über das Gehörte statt. Sie werden eingeladen, sich an den Projekten zur Umsetzung zu beteiligen.

Phase III

6.3. Projektgruppen arbeiten an der Strategieumsetzung.

7. Die Projekte werden in regelmäßigen Meetings mit den Vorständen reflektiert und koordiniert.

8. Die Projektleitung sorgt auch für regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern über Intranet, Dialogforen etc.

Aufsichtsrat aktuell- JAHRESABO

INKLUSIVE **ONLINEZUGANG**
UND **APP** ZUM HEFT-DOWNLOAD



BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle Exemplare

**Aufsichtsrat aktuell-Jahresabonnement 2015 inkl. Onlinezugang
und App** (11. Jahrgang 2015, Heft 1-6)

EUR 151,-

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma Kundennummer

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort E-Mail

Telefon (Fax) Newsletter: ja nein

Datum/Unterschrift

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356

Linde Verlag Ges.m.b.H.
Scheydgasse 24
PF 351, 1210 Wien
Tel: 01 24 630-0
Bestellen Sie online unter
www.lindeverlag.at
oder via E-Mail an
office@lindeverlag.at
oder per Fax
01/24 630-53