

weit von Vergleichslösungen mit Konsumenten und Verbraucherorganisationen entfernt.

Die bisher gebildeten Rückstellungen von 16,2 Mrd US-Dollar werden vermutlich nicht reichen. 500 Millionen € beträgt die Deckungssumme der Managerhaftpflichtversicherung, die der VW-Konzern für Vorstand, Aufsichtsrat und Führungskräfte abgeschlossen hat.

5. FAZIT

Das multiple Organversagen hat den Konzern an den Rand des Ruins gebracht. Eins

seiende Aktionäre, professionell agierende Aufsichtsräte, eine Top-Führungsebene, die Charakter, Diversität (Know-how, Geschlecht, Alter, Herkunft, Internationalität) in den Gremien widerspiegelt, eine gezielt ausgesuchte Führungsmannschaft mit auch anderen als den traditionellen Charakteren der Autoindustrie sowie Persönlichkeiten, die wirklich unabhängig agieren, können dem Konzern Zukunft geben. Deshalb wird bewusst für eine neue Allianz aus Eigentümer, Vorstand und Aufsichtsrat als gemeinsame Architekten der Zukunft plädiert.

Alexander Leonhartsberger/Carmen Walser

Rolle des Aufsichtsrats bei der Strategieentwicklung der Funicular AG

Praktisches Fallbeispiel mit Lösungsskizze

Auch beim diesjährigen Aufsichtsratstag wurde ein praktisches Fallbeispiel bearbeitet, das die Gesellschaft und somit insbesondere auch den Aufsichtsrat vor große Herausforderungen stellt. (1) Im Rahmen einer dreiteiligen Reihe soll auf diese Herausforderungen eingegangen und eine Lösung versucht werden. (2) Der dritte Teil der Reihe behandelt das Entsendungsrecht und den Strategieentwicklungsprozess.

1. SACHVERHALT

Das österreichische Unternehmen Neve AG (N-AG) ist im Bereich der Produktion von Aufstiegshilfen, Pistenraupen und Beschneiungsanlagen tätig. Außerdem betreibt es eine Seilbahn sowie Lifтанlagen in einem Schigebiet bei Gerlos. Die N-AG ist zu 100 % der Familie A zuzurechnen, wobei die einzelnen Sparten in der N-AG als Holding zusammengefasst sind. Die Tochter Funicular AG (F-AG) ist für die Produktion von Aufstiegshilfen zuständig. Ihre Eigentümerstruktur setzt sich folgendermaßen zusammen: 65 % sind der N-AG und somit der Familie A zuzurechnen. 15 % sind im Eigentum der Familie B. Die restlichen 20 % gehören einem Finanzier (Josef) aus der Frühphase des Unternehmens, der aber nach aktiven und zum Teil auch aggressiven Jahren aktuell wegen eines körperlichen Gebrechens nur mehr eine untergeordnete Rolle spielt. Die für die Produktion

der Pistenraupen sowie der Beschneiungsanlagen zuständige Snow Cat GmbH (S-GmbH) ist eine 100 %-Tochter der N-AG. Der Betrieb der Seilbahn und der Lifтанlagen in Gerlos ist in einer weiteren 100 %-Tochtergesellschaft, der Nordhang GmbH (N-GmbH), ausgelagert. Neben den produzierenden Gesellschaften bestehen noch vier Service-Gesellschaften, die sich mit Finanzierung, Vertrieb, IT und sonstigen Stabaufgaben beschäftigen (siehe Abbildung 1 auf Seite 30).

Der Aufsichtsrat der F-AG besteht aus sechs Kapitalvertretern und drei Arbeitnehmervertretern. Vier Kapitalvertreter der F-AG (einschließlich des Vorsitzenden) sitzen auch im Aufsichtsrat der N-AG und drei auch in den Beiräten der Schwestergesellschaften S-GmbH sowie N-GmbH. Diese vier Kapitalvertreter sind Nachkommen der ursprünglichen Eigentümer und der Familie A zuzurechnen. Emilia und Thorsten, zwei familienfremde Kapitalvertreter,



Alexander Leonhartsberger, LL.M. (WU) und Carmen Walser, LL.M. (WU), BSc. (WU) sind Universitätsassistenten am Institut für Zivil- und Unternehmensrecht an der Wirtschaftsuniversität Wien.

- (1) Das von Univ.-Prof. Dr. Susanne Kalss, LL.M. (Florenz) und ihren Mitarbeitern erarbeitete Fallbeispiel wurde beim 6. Österreichischen Aufsichtsratstag am 25. 2. 2016 für drei verschiedene Unternehmenstypen diskutiert (Familienunternehmen, börsennotierte Unternehmen sowie öffentliche Unternehmen). Im Folgenden wird der (gekürzte) Sachverhalt für den Workshop „Familienunternehmen“ wiedergegeben.
- (2) Vgl bisher Leonhartsberger/Walser, Mandatsübernahme im Aufsichtsrat der Funicular AG, Aufsichtsrat aktuell 3/2016, 22; dieselben, Wirtschaftliche Turbulenzen in der Neve-Gruppe, Aufsichtsrat aktuell 5/2016, 29.

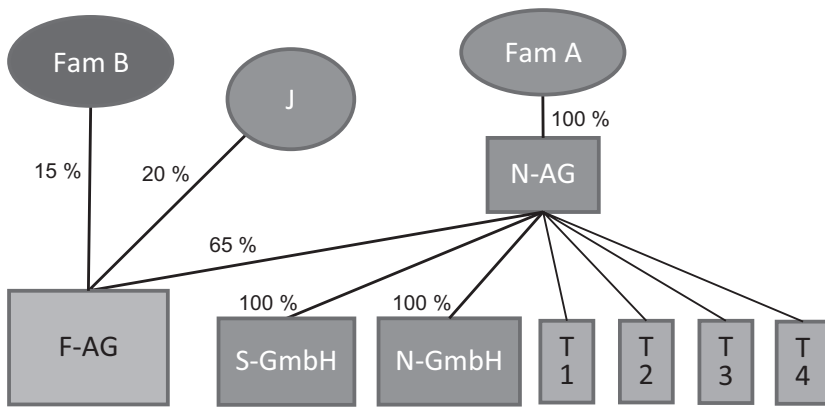


Abbildung 1

sitzen ausschließlich im Aufsichtsrat der F-AG. Familie B hat laut der Satzung der F-AG ein Entsendungsrecht in den Aufsichtsrat, von dem sie zurzeit allerdings nicht Gebrauch macht. Es gibt nämlich eine schriftliche informelle Übereinkunft unter den Gesellschaftern, wonach das Entsendungsrecht der Familie B nicht ausgeübt wird, solange die Dividende einen gewissen Betrag erreicht.

Familie B, die sich bisher eher zurückgehalten hat und keine Notwendigkeit gesehen hat, im Unternehmen eine aktivere Rolle zu übernehmen, da die Dividenden ohnehin jährlich in angemessener Höhe zugeflossen sind, macht sich über die zukünftigen Gewinne große Sorgen: Die Nachfrage nach Aufstiegshilfen für Schigebiete ist stark rückläufig und Alternativprojekte (insbesondere) in ausländischen Märkten bringen – wie sie gerade in Turkmenistan erfahren musste – erhebliche Unsicherheiten mit sich.⁽³⁾

Aufgeschreckt wendet sich Bernhard, Mitglied und Entscheidungsträger der Familie B, an seinen guten Freund Wolfgang, der Solaranlagen für energieeffiziente Wohnprojekte vertreibt und für seinen ausgeprägten Geschäftssinn bekannt ist. Wolfgang bestätigt, dass die Unternehmensstrategie der F-AG in dieser Form wohl keine Zukunft habe.

Die Winter würden – wie jeder sehe und fühle – immer schneeärmer und die Nachfrage nach Liftanlagen werde daher stetig zurückgehen. Was die F-AG zusätzlich zur bestehenden Produktion der Aufstiegshilfen brauche, sei die Erschließung neuer zukunftsträchtiger Geschäftsfelder, in denen das Marktpotenzial noch nicht ausgeschöpft ist. Da der Trend stark in Richtung Nachhaltigkeit gehe, solle einerseits auf solarbetriebene Liftanlagen umgestiegen werden. Andererseits müsse aufgrund der wärmer werdenden Winter überlegt werden, mit dem vorhandenen Know-how andere Produktparten zu bedienen. So könnten etwa Vergnügungsparks als Kunden gewonnen werden,

die im Sinne der Nachhaltigkeit auf solarbetriebene Achterbahnen setzen.

Bernhard findet die Idee interessant, hinterfragt aber die Finanzierbarkeit des Projekts. Daraufhin meint Wolfgang, dass für ein derart nachhaltiges Projekt mit hohen Förderungen (EU, Bundesland) gerechnet werden kann. Er sei bei seinen Wohnprojekten (Passivhäuser) immer wieder auf Förderungen angewiesen und wisse, wie man sie bekomme und an wen man sich dazu zu wenden habe. Er als langjähriger Freund der Familie B helfe natürlich gerne, habe er doch gute Verbindungen zu mehreren Förderstellen.

Auch der Rest der Familie B ist vom Vorschlag von Wolfgang, der mit umfangreichen Informationsunterlagen über mögliche Förderungen die Familie B besucht, angetan. Nachdem Bernhards Zweifel an der Finanzierbarkeit mit dem Argument der Förderfähigkeit des Projekts aus dem Weg geräumt wurden, kommt der Familie B die Idee, von ihrem Entsendungsrecht in den Aufsichtsrat Gebrauch zu machen, um Wolfgangs Know-how im Bereich der Solaranlagen für die F-AG fruchtbar machen zu können. Außerdem könnte Wolfgang Stimmung für die Strategiewende machen. Wolfgang, der zwar keine besondere Ausbildung hat, aber seit Jahren mit dem Vertrieb von Solaranlagen und den damit verbundenen Förderungen vertraut ist, ist von dieser Idee begeistert und stimmt zu.

Hans, der Aufsichtsratsvorsitzende der F-AG, und die Familie A halten überhaupt nichts von dem Vorschlag von Wolfgang und der Familie B, das Geschäftsmodell derart großen Veränderungen auszusetzen. Zu gering sei das vorhandene Know-how in diesem Business und viel zu groß das Risiko. Darüber hinaus gefährde eine mögliche Verlagerung des Unternehmensschwerpunkts von Aufstiegshilfen zum Funpark-Business die Reputation der Neve-Gruppe als Technologiemarktführer im Liftbereich. Auch das Geschäft anderer Sparten der Neve-Gruppe – etwa der N-GmbH – könnte dadurch negativ betroffen sein. Der 20%-Gesellschafter Josef steht dem Vorschlag hingegen offen gegenüber, wenngleich er diesem auch nicht sofort zustimmen will.

2. FRAGESTELLUNGEN

- Wie beurteilen Sie die Entsendung von Wolfgang in den Aufsichtsrat der F-AG?
- Kann Familie A etwas gegen die Entsendung von Wolfgang unternehmen?
- Wie hat der Strategieentwicklungsprozess in der F-AG abzulaufen?
- Welche Rolle spielt der Aufsichtsrat bei einem Strategiewechsel?

(3) Vgl dazu Leonhartsberger/Walser, Aufsichtsrat aktuell 5/2016, 29.

3. LÖSUNGSSKIZZE

3.1. Entsendung von Wolfgang in den Aufsichtsrat der F-AG

Familie B hat nach der Satzung der F-AG ein Entsendungsrecht in den Aufsichtsrat, von dem sie bisher allerdings nicht Gebrauch gemacht hat. Eine schriftliche informelle Übereinkunft sieht nämlich vor, dass vom Entsendungsrecht erst dann Gebrauch gemacht werden darf, wenn die Dividende einen gewissen Betrag unterschreitet.

Aufgrund der wirtschaftlichen Turbulenzen in der F-AG würde Familie B gerne neue Geschäftsfelder erschließen und überlegt sich nun, Wolfgang, der beruflich Solaranlagen vertreibt, in den Aufsichtsrat zu entsenden. Er hat nicht nur Know-how im Zusammenhang mit dem Vertrieb von Solaranlagen, sondern er könnte auch Stimmung für den Strategiewechsel in der F-AG machen; noch dazu würde er sich über einen neuen Großkunden für Solaranlagen freuen.

Entsendungsrechte können bestimmten Aktionären in der Satzung eingeräumt werden. Die Gesamtzahl der entsandten Mitglieder darf die Hälfte aller Aufsichtsratsmitglieder nicht übersteigen.⁽⁴⁾ Diese Grenze stellt im konkreten Fall kein Problem dar, da die übrigen Kapitalvertreter gewählt wurden. Allerdings muss darauf geachtet werden, dass durch die Ausübung des Entsendungsrechts nicht gegen die von der Satzung festgelegte Zahl an Aufsichtsratsmitgliedern verstoßen wird; diese kann innerhalb der gesetzlich vorgegebenen Grenzen – also zwischen 3 und 20 – liegen (§ 86 Abs 1 AktG).⁽⁵⁾ Da der Sachverhalt hierzu keine Angaben enthält, wird im Weiteren von der satzungsmäßigen Zulässigkeit eines weiteren Aufsichtsratsmitglieds ausgegangen. Wolfgang könnte somit in den Aufsichtsrat entsendet werden, ohne dass zuerst ein bestehendes Aufsichtsratsmitglied ausscheiden oder die Satzung geändert werden müsste. Dies unabhängig vom Vorliegen der Voraussetzungen der informellen Abrede unter den Aktionären, wonach das Entsendungsrecht erst dann ausgeübt werden darf, wenn die Dividende einen gewissen Betrag un-

terschreitet. Die Satzungsbestimmung geht der informellen Abrede vor.

Allerdings müsste bei Wolfgangs Entsendung in den Aufsichtsrat darauf geachtet werden, dass die Drittelparität hinsichtlich der Arbeitnehmermitbestimmung beibehalten wird. Durch die Entsendung Wolfgangs würde sich die Anzahl der Kapitalvertreter nämlich auf sieben erhöhen. Bei einer ungeraden Anzahl an Kapitalvertretern ist gemäß § 110 Abs 1 Satz 2 ArbVG ein weiterer Arbeitnehmervertreter vom Betriebsrat zu entsenden.

Abgesehen von diesen „Hürden“ kann die Familie B jederzeit von ihrem satzungsmäßig eingeräumten Entsendungsrecht Gebrauch machen. Das Recht wird durch einseitige Willenserklärung des Entsendungsberechtigten ausgeübt.⁽⁶⁾ Dazu reicht eine formlose Erklärung gegenüber der Gesellschaft, die vom Vorstand vertreten wird. Es bedarf der Zustimmung Wolfgangs. Familie B muss zur Ausübung des Entsendungsrechts also nicht auf die nächste Hauptversammlung warten und es bedarf keiner Erklärung des Kandidaten hinsichtlich seiner fachlichen Qualifikation und möglicher Befangenheitsgründe (§ 87 Abs 2 AktG).⁽⁷⁾

Trotz Wegfalls des „Filters“ des formalen Wahlverfahrens mit dem Vorschlagsrecht des Aufsichtsrats und der Erklärung des Kandidaten muss Wolfgang als entsendetes Aufsichtsratsmitglied die gleichen Qualifikationsanforderungen erfüllen wie sonstige Aufsichtsratsmitglieder. Schließlich unterliegt er den gleichen Rechten und Pflichten wie sonstige Kapitalvertreter.⁽⁸⁾ Es ist zu prüfen, ob Wolfgang diesen Qualifikationsanforderungen gerecht wird. Wolfgang beschäftigt sich beruflich mit dem Vertrieb von Solaranlagen und bringt einschlägige Erfahrung und ein gutes Netzwerk für die Förderung von Solaranlagen mit. Weitere besondere Qualifikationen kann er nicht vorweisen, insbesondere verfügt auch er über kein technisches Know-how.⁽⁹⁾ Beabsichtigt Wolfgang in geschäftliche Beziehung mit der F-AG zu treten, könnten daraus außerdem Interessenkonflikte entstehen. Die Verfolgung eigener Interessen von Wolfgang ist durchaus zulässig, sofern bei der Ausübung des Mandats die Interessen der F-AG stets im Vordergrund stehen.⁽¹⁰⁾

(4) In börsennotierten Gesellschaften darf die Gesamtzahl der entsandten Mitglieder gemäß § 88 Abs 1 AktG ein Drittel aller Aufsichtsratsmitglieder nicht übersteigen.

(5) Diese Zahlen beziehen sich auf die Kapitalvertreter.

(6) Handelt es sich beim Entsendungsberechtigten um eine Personenmehrheit und enthält die Satzung keine weitere Regelung, so werden die Rechte durch einen besonderen Vertreter gemäß § 63 AktG ausgeübt; siehe dazu *Kalss in Doralt/Nowotny/Kalss, AktG² (2012) § 88 Rz 24*.

(7) Vgl dazu *Leonhartsberger/Walser, Aufsichtsrat aktuell 3/2016, 25*.

(8) *Kalss in Kalss/Kunz, Handbuch für den Aufsichtsrat² (2016) § 9 Rz 22*.

(9) Vgl zur fachlichen Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder und zur Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder der F-AG *Leonhartsberger/Walser, Aufsichtsrat aktuell 3/2016, 23 f*.

(10) *Leonhartsberger/Walser, Aufsichtsrat aktuell 3/2016, 24*.

Zur Aufrechterhaltung eines guten Arbeitsklimas wäre es jedenfalls ratsam, die Entsendung von Wolfgang zuerst mit den anderen Aktionären, insbesondere der Familie A, zu besprechen (dies gilt unabhängig vom Vorliegen der Voraussetzungen gemäß der oben genannten informellen Vereinbarung). Die plötzliche Ausübung des Entsendungsrechts birgt nämlich erhebliches Konfliktpotenzial in sich. Dies gerade auch deshalb, weil die Familie A gegen Änderungen der Unternehmensstrategie ist und Wolfgang aber gerade Stimmung für die Strategiewende machen soll.

3.2. Wie könnte die Familie A gegen die Entsendung von Wolfgang als Aufsichtsratsmitglied vorgehen?

Abgesehen von möglichen Konsequenzen aus der oben genannten informellen Vereinbarung unter den Aktionären, der lediglich schuldrechtliche Wirkung zukommt, ist eine gerichtliche Abberufung gemäß § 88 Abs 4 AktG in Betracht zu ziehen. Dazu wird ein Antrag von einer Aktionärsminorität mit zumindest einem 10 %-Anteil am Grundkapital benötigt, was für die Familie A mit 65 % Anteilsbesitz kein Problem darstellt. Zusätzlich muss in der Person des entsandten Mitglieds ein wichtiger Grund für die Abberufung vorliegen. Der unter Punkt 3.1. angesprochene Interessenkonflikt könnte beispielsweise einen solchen wichtigen Grund darstellen.⁽¹¹⁾ Ansonsten ist aus dem Sachverhalt kein wichtiger Grund für eine gerichtliche Abberufung Wolfgangs ersichtlich.

Von der entsendungsberechtigten Familie B könnte Wolfgang natürlich jederzeit ohne Angabe von Gründen abberufen werden. Wie schon die Entsendung hat auch die Abberufung des entsandten Mitglieds dem Vorstand als Vertreter der Gesellschaft zuzugehen.⁽¹²⁾ Familie A sollte jedenfalls vor Anrufung des Gerichts das Gespräch mit der Familie B suchen und versuchen, diese davon zu überzeugen, die Entsendung ohne Einschaltung des Gerichts zu widerrufen.

3.3. Bedeutung und Entwicklung der Unternehmensstrategie

Die Entwicklung einer langfristigen Strategie soll die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig sichern und gibt zugleich den groben Rahmen für die Geschäftsführungstätigkeit des Vorstands vor. Gerade in Zeiten, in denen das Unternehmen starken Veränderun-

gen des Geschäftsumfelds ausgesetzt ist, ist die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie für den langfristigen Erfolg essenziell. So auch im Falle der Neve-Gruppe, deren ursprüngliches Geschäftsfeld durch den Klimawandel und die wärmer werdenden Winter in Mitteleuropa stark gefährdet ist.

Eine Erweiterung und Modifizierung der Unternehmenstätigkeit, wie sie in der F-AG zur Diskussion steht, bedarf jedenfalls einer gründlichen Vorbereitung und Informationsbeschaffung. Zuerst müssen sowohl das Marktumfeld als auch die Kompetenzen des Unternehmens analysiert werden.⁽¹³⁾ Strategische Entwicklung beruht auf Zahlen und umfassender Analyse unternehmensinterner und externer Faktoren. Dabei sollten alle Interessengruppen miteinbezogen werden. Oberstes Leitprinzip muss die Rentabilität der F-AG sein. Aufseiten der Familie A können sich daraus erhebliche Interessenkonflikte ergeben, da diese vorrangig das Interesse der gesamten Gruppe im Auge hat und damit auch die Versorgung der Schwestergesellschaften der F-AG. Diese Überlegungen dürfen allerdings nicht im Zentrum der Diskussion stehen, da die Entscheidung ausschließlich zum Wohl der F-AG getroffen werden muss. Der Strategieentwicklungsprozess in der im Sachverhalt beschriebenen Form steckt völlig in den Anfängen und ist bloß als Anregung für eine weitergehende Analyse und Erarbeitung einer Strategie zu verstehen.

Es ist also zunächst einerseits eine genaue Marktanalyse der angedachten neuen Geschäftsfelder notwendig. Anhand des vorhandenen Zahlenmaterials ist eine Prognose der zukünftigen potenziellen Kunden zu erstellen. Andererseits ist zu prüfen und zu bewerten, ob die technischen Gegebenheiten in der F-AG einen Umstieg auf die Solartechnik ermöglichen und welche (Entwicklungs-)Kosten mit einer Umstellung der Produktparten verbunden sind. Auch ist zwecks Finanzierbarkeit des Umstiegs auf solarbetriebene Liftanlagen die Förderbarkeit der Projekte genau zu prüfen. In der Planung sind solche Projekte schwierig, da sie von einer tatsächlichen Zusage der Förderung abhängig sind und bis dahin kaum geplant werden können. Auch besteht die Gefahr der politischen Abhängigkeit, wenn die F-AG zur Finanzierung der Projekte auf Förderungen angewiesen ist. Die Chancen und Risiken einer neuen Strategie sind jedenfalls genau gegeneinander abzuwägen.

(11) *Kalss* in *Doralt/Nowotny/Kalss*, AktG², § 88 Rz 37.

(12) Zum besonderen Vertreter gemäß § 63 AktG vgl. Fußnote 6.

(13) *Kunz/Hoffmann* in *Kalss/Kunz*, Handbuch², § 14 Rz 15.

3.4. Die Rolle des Aufsichtsrats bei der Strategieentwicklung

Dem Vorstand obliegt die Leitung der AG in eigener Verantwortung. Auch die Erarbeitung einer langfristigen Unternehmensstrategie gehört zu den Aufgaben des Vorstands. Es hat also in der F-AG primär der Vorstand darüber zu entscheiden, ob und in welcher Form die Strategie in Richtung der Solarenergie und Vergnügungsparks weiterentwickelt werden soll. Dem Aufsichtsrat kommt diesbezüglich kein Initiativrecht zu. Wolfgang bzw die Familie B können aber (informell) versuchen, den Vorstand von den Vorteilen des geplanten Strategiewechsels zu überzeugen.

Entscheidet sich der Vorstand der F-AG dazu, tatsächlich eine neue Strategie für das Unternehmen zu entwickeln, so hat der Aufsichtsrat dabei nur begleitende Funktion. Nur wenn mit der neuen Strategie auch ein zustimmungspflichtiges Geschäft bewirkt wird (zu denken ist insbesondere an § 95 Abs 5 Z 7 oder 8 AktG – die Aufnahme und Aufgabe von Geschäftszweigen und Produktionsarten oder die Festlegung von allgemeinen Grundsätzen der Geschäftspolitik), hat der Aufsichtsrat ein Zustimmungsrecht und der Vorstand ist auf die Mitwirkung des Aufsichtsrats angewiesen.

Der Aufsichtsrat soll dem Vorstand als Berater und kritischer Sparringspartner zur Seite

stehen. Die Verantwortung des Vorstands und des Aufsichtsrats greifen bei der Strategieplanung oft ineinander.⁽¹⁴⁾ Der Aufsichtsrat hat, wenn er dies für notwendig erachtet, auch darauf hinzuwirken, dass ein seiner Meinung nach wichtiger Strategiewechsel tatsächlich durchgeführt wird.⁽¹⁵⁾ Wolfgang hat daher alle Möglichkeiten auszuschöpfen, den notwendigen Strategiewechsel herbeizuführen. Oberste Prämisse bei der Wahl einer geeigneten Unternehmensstrategie hat immer das Wohl des Unternehmens zu sein.

Gerade in einem Familienunternehmen ist bei allen Meinungsverschiedenheiten immer darauf zu achten, ein konstruktives Gesprächsklima aufrechtzuerhalten. Gerade wenn verschiedene Eigentümerinteressen, vertreten durch die ihnen zuzurechnenden Aufsichtsratsmitglieder, aufeinandertreffen, ist eine Eskalation tunlichst zu vermeiden. Insbesondere Wolfgang – als neues und erstes von der Familie B entsendetes Aufsichtsratsmitglied – hat daher seine Vorschläge mit Bedacht zu äußern und zu versuchen, mit den übrigen Aufsichtsratsmitgliedern als Einheit gegenüber dem Vorstand aufzutreten. Alle Beteiligten sind – nach entsprechender Vorbereitung – in die Entscheidung miteinzubeziehen und allen ist ausreichend Gelegenheit zu geben, den jeweiligen Standpunkt darzulegen.

(14) Chini/Reiner in Kalss/Kunz, Handbuch², § 27 Rz 15.

(15) Kunz/Hoffmann in Kalss/Kunz, Handbuch², § 14 Rz 56.

Für den Durchblick bei Verfahren vor dem Patentamt

Mit praxis-
orientierten
Beispielen

Verfahren vor dem Patentamt

Stadler/Gehring
2017, 448 Seiten, kart.
ISBN 978-3-7073-3198-1
EUR 88,-



Preisänderungen und Irrtum vorbehalten. Preise Bücher inkl. 10 % MwSt.

www.lindeverlag.at

Linde