

Aufsichtsrat aktuell

Fachinformation

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

Das aktuelle Interview

- Benedikt Kommenda spricht mit Dr. Wolfgang Leitner

Rechtsfragen für den Aufsichtsrat

- Die zustimmungspflichtigen Maßnahmen des § 95 Abs 5 AktG
- Steuerreformgesetz 2015/2016 und Immobilien
- Bedeutung der Fortbestandsprognose für Krisenunternehmen

Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat

- Machtwechsel in der Vorstandsetage
- Verdienen Aufsichtsräte und Vorstände, was sie verdienen?

Aktuelles für den Stiftungsvorstand

- Die Stiftungserklärung als Reglement für die Vermögensverwaltung
- Der „ewige“ Stiftungsprüfer

Literaturreisenschau



Wirtschaftsanlässe, Kundenevents) eingeführt werden.

6. Bei überraschendem Wechsel, unerwartetem Ausfall, zu erwartenden Grabenkämpfen bei interner Nachbesetzung oder bei Scheitern des bisherigen Vorstands kann ein externer Vorstand von Vorteil sein. Bei der Besetzung ist nicht nur auf fachliche Qualifikation, sondern vor allem darauf zu achten, dass er zur Unternehmenskultur (Kunden, Mitarbeiter, Werte, Grundhaltungen, Führungsprinzipien, Kommunikation) passt.
7. Vorstandsbesetzungen mit externen Kandidaten bergen ein hohes Risiko. Je nach Komplexität und Spezialisierung dauert es zwei bis fünf Jahre, bis der externe Nachfolger weiß, wie das Unternehmen „tickt“, und bis er ein internes und externes Netzwerk entwickelt hat.
8. Ideal ist eine Nachbesetzung mit einem Kandidaten, der mindestens schon drei Jah-

re im Unternehmen tätig ist und noch mindestens zwei volle Funktionsperioden tätig sein kann.

9. Die ideale Übergangsphase beim Vorstandswechsel dauert ein halbes bis zu einem Jahr. In dieser Zeit wird der Nachfolger in alle Zukunftsentscheidungen einbezogen, die über die Periode des weichenden Vorstands hinaus wirken. Ein begleitendes Coaching für die Übergangsphase wird für beide empfohlen.
10. Der sofortige Wechsel des weichenden Vorstands – als Vorsitzender – in den Aufsichtsrat birgt die Gefahr, dass sich der Nachfolger nicht frei im Unternehmen entfalten kann und der Vorgänger noch „Schattenchef“ bleibt. Es erfordert hohes Funktionsbewusstsein und Rollenklarheit beim weichenden Vorstand. Eine Alternative zum Aufsichtsratsmandat sind befristete Konsulentenverträge für ausscheidende Vorstände.

Josef Fritz

Verdienen Aufsichtsräte und Vorstände, was sie verdienen?

Bericht zum Forum Aufsichtsrat 2015 im The Ritz-Carlton, Vienna

Mehr als 230 hochkarätige Gäste aus Wirtschaft, Politik, Gesellschaft, Universitäten und dem Non-Profit-Bereich fühlten sich vom Thema angesprochen. Sie verfolgten interessiert und aufmerksam die Beiträge. Die Heterogenität des erlesenen Panels, die aktuellen Inhalte sowie die pointierten Fragen und Statements sowohl seitens der Moderatoren als auch des Publikums sorgten für Spannung, Lebendigkeit und Qualität.



Dr. Josef Fritz ist Managing Partner eines auf die Suche nach qualifizierten Aufsichtsorganen im deutschsprachigen Raum spezialisierten österreichischen Dienstleistungsunternehmens.

1. EINLEITUNG

Bemerkenswert für das Business Breakfast war, dass etliche Gäste aus den Bundesländern kamen und einige Teilnehmer sogar aus dem benachbarten Ausland – München, Frankfurt, Berlin und Prag – anreisten.

Das spannende Thema, die attraktive Location und ein handverlesenes Panel sorgten dafür, dass die Veranstaltung im ursprünglichen Format schon am dritten Tage ausgebucht war. Der Veranstaltungsort wurde bewusst als Hommage an das 150-jährige Jubiläum der Wiener Ringstraße gewählt.

Organisatoren waren Board Search, ein österreichisches Executive-Search-Unternehmen, eingebettet in die renommierte Dr. Pendl & Dr. Piswanger Gruppe, das sich mit Leidenschaft dem Thema der Professionalisierung von Aufsichtsräten widmet, sowie Hay Group, ein global operierender, US-domizilierter Konzern,

der auch im Bereich der Vergütungen über exzellente Expertise verfügt.

Für das Führungskräfteprogramm „Zukunft. Frauen“, das sich für mehr Frauen in Management- und Aufsichtsratspositionen einsetzt, war es eine gute Gelegenheit, sein Ziel zu adressieren.

Allen war wichtig, das Thema von möglichst vielen Facetten zu beleuchten. So war auch das Panel bewusst mit Vertretern aus dem Topmanagement, Aufsichtsräten und auch der Belegschaftsvertretung ausgewählt. Auf Diversität in Form von Geschlecht, Internationalität und Know-how wurde geachtet.

Dementsprechend interessant und vielfältig waren die Beiträge und Ausführungen.

„Natürlich geht es vordergründig ums Geld, aber viel interessanter ist die Story dahinter“, machte es Dietrich Schramm von Hay Group spannend.

Auf die Frage, ob Aufsichtsräte genug verdienen, hätten 100 Personen wahrscheinlich



100 verschiedene Antworten. So wurde das Ergebnis einer Studie vorgestellt, wonach 66 % der Österreicher meinen, dass Aufsichtsräte „zu viel verdienen“. Damit kommt schon zum Ausdruck, dass es nicht nur um sachliche Faktoren, sondern vor allem auch um emotionale Betrachtungen geht. Wenn man davon ausgeht, dass in der Bevölkerung nicht 100 % Vergütungsspezialisten repräsentiert sind, so darf man bei den Antworten auch Neid, das vordergründige Denken an Skandale und Fehlleistungen von Aufsichtsräten, besonders im staatsnahen Bereich, sowie ein gewisses „Nicht-Differenzieren“ unterstellen. Ebenso dürfte der Aspekt „Leistung und Gegenleistung“ eine Rolle spielen. Die bekannten Skandale wie Immofinanz, Telekom Austria, Flughafen, Burgtheater, aber auch Unternehmenszusammenbrüche wie DiTech bzw Libro und Sanierungsfälle wie bauMax und die Volksbankengruppe und *last but not least* die Volksvermögen vernichtende desaströse Hypo-Alpe-Adria-Causa haben in der Öffentlichkeit die Frage „Wofür kassieren die Aufsichtsräte eigentlich?“ aufkommen lassen.

Die oberflächliche Meinung wurde hinterfragt, dass Vorstände angemessen verdienen und Aufsichtsräte im Vergleich zu gering entlohnt würden.

Österreichische Vorstände und Geschäftsführer verdienen in einer Bandbreite von 100.000 € bis zu 3,5 Mio € jährlich.

Interessant ist, dass die Vorstände der ATX-notierten Unternehmen im Durchschnitt 1,3 Mio € jährlich beziehen. Dies entspricht dem 47-Fachen des Durchschnittseinkommens in Österreich. Wie sehr sich die Schere geweitet hat, zeigt der Blick zurück: Vor 10 Jahren be-

trug das Durchschnittseinkommen eines ATX-Vorstands 560.000 € und das entsprach damals dem 24-fachen Durchschnittsverdienst eines Österreichers.

2. GELD IST JEDOCH NICHT GLEICH ENTGELT

Oft basieren statistische Einkommensangaben ausschließlich auf der fixen und variablen Managementvergütung. Bei einer ganzheitlichen Betrachtung sind jedoch auch alle Nebenleistungen und *fringe benefits* sowie die Pensionsansprüche einzubeziehen. Bei den Regelungen in Dienstverträgen sind Aspekte wie Dienstwagen, Dienstwohnung, Aktienoptionen, Versicherungsverträge für die gehobene Unfallversicherung, Entgeltfortzahlung bis zu sechs Monaten, Reiseversicherungen, Er- und Ablebensabsicherungen sowie die Pensionsregelung (nicht selten auch inklusive Witwen- und Waisenpension) zu nennen.

Anhand von Beispielen wurde gezeigt, dass das laufende Managereinkommen noch gar nicht allein so im Fokus steht, sondern erst bei Dienstvertragsauflösungen die wahren Entgeltlawinen ersichtlich werden. Deutsche Geschäftsberichte weisen bei den Gehaltsangaben mittlerweile die Rentenansprüche separat aus.

So macht das Entgelt von *Dieter Zetsche* als Daimler-Chef 8,4 Mio € jährlich aus und ist damit halb so hoch wie jenes von *Martin Winterkorn* als VW-Boss mit 15,9 Mio €. Diese Zahl kann sich besser vorstellen, wer sie umrechnet: Das sind rund 43.500 € am Tag oder 1.810 € in der Stunde. Die Pensionsrückstellung für den Daimler-Vorstandsvorsitzenden *Zetsche* beträgt 39 Mio €, wobei alleine die zusätzliche Dotation im Jahr 2014 10 Mio € ausmachte.

Auf die Frage, ob Aufsichtsräte genug verdienen, hätten 100 Personen wahrscheinlich 100 verschiedene Antworten.

3. GIER

Es wurde auch der Umstand der Gier – vor allem bei Spitzenverdienern – nicht ausgespart. Am Beispiel von *Stuart Gulliver*, dem Chef einer der weltgrößten Banken, nämlich der HSBC mit Sitz in London, wurde gezeigt, wie Bonusregelungen in der Praxis „laufen“. Er ist einer der bestbezahlten Banker Europas und verdiente im Jahr 2012 rund 12,9 Mio US-Dollar. Im gleichen Jahr sorgte er mit einem Schuldeingeständnis für Schlagzeilen, als sich die HSBC in den USA für 1,9 Mrd US-Dollar vom Vorwurf der Geldwäsche und Terrorfinanzierung freikaufte. Nun muss er sich neuen Vorwürfen stellen – und diesmal geht es um sein eigenes Konto. Die HSBC soll in der Schweiz Milliardenengeschäfte mit Kriminellen gemacht haben. Der Chef der Bank hatte selbst ein HSBC-Konto in der Schweiz und bekam seinen jährlichen Bonus über eine Firma aus Panama.

Anwälte des Bankers sagten der Tageszeitung „The Guardian“, *Gulliver* habe in den 2000er-Jahren ein Konto bei der Schweizer HSBC-Bank eröffnet, um seinen jährlichen Bonus vor den Kollegen in Hongkong geheim halten zu können. Warum er das Konto unter dem Namen einer Firma aus Panama führte, wollten die Anwälte nicht kommentieren.

Gulliver arbeitet in London und hat seinen offiziellen Wohnsitz weiterhin in Hongkong.

An der Wall Street regnet es wieder Dollars, berichtete kürzlich das deutsche „Handelsblatt“. Goldman Sachs-Chef *Lloyd Blankfein* bekommt als Bonus für 2014 rund 7,3 Mio US-Dollar in bar. *Jamie Dimon*, der Chef von JPMorgan, geht mit 7,4 Mio US-Dollar als Bar-Bonus nach Hause. Insgesamt verdienen sie jeweils über 20 Mio US-Dollar im Jahr: „Bescheidenheit ist eine Zier, weiter kommt man ohne ihr“, titelte das „Handelsblatt“.

Die „Handelsblatt“-Finanzkorrespondenten in London und in Frankfurt haben Dokumente der US-Behörden zum LIBOR-Skandal einsehen können. Demnach hat *Christian Bittar*, aufseiten der Deutschen Bank die Schlüsselfigur bei der Fälschung des Zinssatzes, mit 90 Mio britischen Pfund (rund 124 Mio €) mehr verdient als bisher angenommen. Und: Personen, die in die Manipulation involviert waren oder davon wussten, wurden dem Bericht zufolge häufig befördert. „Man hat das Gefühl, wir haben in dieser Affäre den Rauch, aber noch nicht das Feuer gesehen“, schließt das „Handelsblatt“.

Jüngst konnte einer Aufstellung der bestverdienenden Frauen in den USA entnommen werden, dass das Ranking von *Angela Ahrendts* von Apple mit fast 83 Mio US-Dollar – inklusive Boni und Aktienzuteilungen – angeführt wird. Auf den Plätzen 2 und 3 liegen laut Bloomberg Oracles Ex-CFO *Catz* mit 73 Mio US-Dollar und Yahoo-Chefin *Mayer* mit 71,2 Mio US-Dollar.

4. GEGENLEISTUNG ZUR TANTIEME

Bei der Frage „Worin besteht die Gegenleistung zur Tantieme? Was bringen Aufsichtsräte?“ wurde auf folgende Aspekte näher eingegangen: Know-how, Know-who und individuelle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Soft Skills. Gute Aufsichtsräte führen nicht nur effizient Aufsicht, sondern sind Ratgeber, Coaches, Mediatoren und qualifizierte Sparringspartner für den Vorstand und das Unternehmen. Sie bringen auch Geschäft, verstehen es, Risiken zu identifizieren und abzuwenden oder deren Auswirkungen so gering als möglich zu halten, und legen den Fokus auf die zukünftige Unternehmensentwicklung. Sie erkennen Fehlentwicklungen frühzeitig und fördern das Unternehmenswohl – auch durch Einbringen einer Sicht von außen. Sie fördern aktiv die Unternehmensprosperität und das *als Team!*

5. AUFSICHTSRAT IST KEIN EHRENAMT MEHR!

Die gemütlichen Zeiten sind vorbei. Das zeigt auch die juristische Entwicklung, wonach sich die juristischen Angriffe verdreifacht haben. Professionelle Auswahl und ein systematischer Recruiting-Prozess sind Ausdruck des Professionalisierungsgrades guter Aufsichtsräte. In der österreichischen Praxis dominieren jedoch nach wie vor „Beziehungsbestellungen“ nach dem Motto: „Ich suche einen Aufsichtsrat. Kennst du jemanden?“

6. INTERNATIONALE ENTWICKLUNG

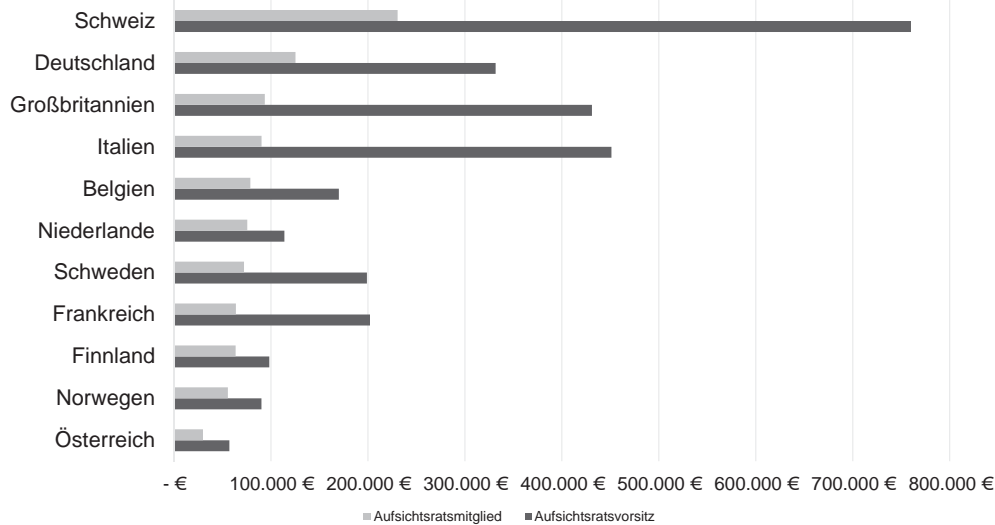
Die internationale Entwicklung zeigt, dass es ohne Qualifikation im Aufsichtsrat nicht mehr geht. Die Performance des Aufsichtsrats wird hinterfragt. Entwicklungen wie *say on pay* werfen einen kritischen Blick der Anteilseigner nicht nur auf die Vorstandsvergütung, sondern auf die Boni-Systeme und die gesamte Entlohnungsstruktur im Unternehmen. *Proxy advisors* fordern eine verstärkte Ausrichtung der Unternehmen auf eine mittel- und langfristige Unternehmensentwicklung. Das kurzfristige Quartalsdenken und das reine Shareholder-Value-Prinzip haben ihre Grenzen und nachteiligen Auswirkungen gezeigt. Compliance und Corporate Social Responsibility (CSR) werden nicht nur hinterfragt, sondern verstärkt eingefordert.

7. SITUATION DER AUFSICHTSRÄTE IN ÖSTERREICH

Der durchschnittliche österreichische Aufsichtsrat ist 59 Jahre alt, absolviert fünf bis sechs Sitzungen á vier Stunden, für die er sich ein bis fünf Tage pro Sitzung vorbereitet. Die Anwesenheit liegt bei durchschnittlich 89 %.

Oft basieren statistische Einkommensangaben ausschließlich auf der fixen und variablen Managementvergütung. Bei einer ganzheitlichen Betrachtung sind jedoch auch alle Nebenleistungen und *fringe benefits* sowie die Pensionsansprüche einzubeziehen.

Medianvergütung der Aufsichtsräte im Europäischen Vergleich



Quelle: "Non-executive directors in Europe", Hay Group (2014)

© 2015 Hay Group. All rights reserved

88 % der heimischen Aufsichtsräte sind männlich.

Die Vergütung schwankt zwischen 5.000 € – was mehr einem Ehrenamt gleichkommt – und 146.000 € im Jahr.

Anhand einer eigens erstellten Studie für Österreich wurde von *William Eggers* von der Hay Group dargelegt, dass Aufsichtsratsmitglieder von börsennotierten Unternehmen in Österreich durchschnittlich 40.000 € Tantiemen und Sitzungsgelder beziehen. Bei den Aufsichtsratsvorsitzenden beträgt der Durchschnittswert 70.000 €.

Anders als in vielen anderen Ländern überwiegt in Österreich die fixe Tantieme. Langfristige Komponenten und variable Vergütungen sind selten.

Die Experten raten davon ab, variablen Vergütungen bei der Aufsichtsratsantenne den Vorzug einzuräumen. Denn da findet sich der Aufsichtsrat sehr schnell mit dem Vorstand „in einem Boot“ und die Unabhängigkeit ist nicht mehr gegeben.

Der Blick nach Europa weist zwei Alpenrepubliken als jeweilige Spitzenreiter aus. Während in der Schweiz die höchsten Aufsichtsratsvergütungen bezahlt werden, bildet Österreich das Schlusslicht (siehe Abbildung).

8. KORRELATION ZWISCHEN VORSTANDS- UND AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG

Die Vergütungsexperten gingen vor allem der Frage der Korrelation zwischen Vorstands-

und Aufsichtsratsvergütung in Österreich nach. Die Vorstände verdienen das 30-Fache, allerdings sei zu berücksichtigen, dass die Aufsichtsratsfunktion ein „Teil-Job“ ist. Ist das Verhältnis 30:1 ein faires?

Die Annäherung dazu hat man über einen anderen Ansatz, nämlich den fiktiven Tagessatz, gewählt:

Während Vorstandsvorsitzende im Schnitt einen Tagessatz von 9.300 € erhalten, beträgt der fiktive Tagessatz bei der Annahme von 20 Tagen jährlich für den Aufsichtsratsvorsitz 3.900 € – vereinfacht „die Hälfte“.

Genau die gleiche Relation trifft beim fiktiven Tagessatz zwischen Vorstandsmitglied und Aufsichtsratsmitglied zu. So beträgt der durchschnittliche Tagessatz für ein Vorstandsmitglied 4.000 € und für ein Aufsichtsratsmitglied 2.000 €.

Geht man davon aus, dass Aufsichtsräte ebenso qualifiziert wie Vorstände sind, da viele von ihnen ja in ihrem Hauptberuf häufig eine Vorstandsfunktion aktiv innehaben oder -hatten, so kommt man bei „Neuberechnung“ zum Ergebnis, dass Aufsichtsratsmitglieder durchschnittlich jährlich 60.000 € und Aufsichtsratsvorsitzende durchschnittlich jährlich 170.000 € erhalten sollten.

Bei dieser Schlussfolgerung blickte *William Eggers*, Vortragender aus Frankfurt, wie er anmerkte, „auf viele glückliche Gesichter im Publikum“. Er fügte jedoch hinzu, dass noch Ergänzungen notwendig sind bzw dass „Wasser den Wein trübt“:

Anders als in vielen anderen Ländern überwiegt in Österreich die fixe Tantieme. Langfristige Komponenten und variable Vergütungen sind selten.

Der Vergleich mit Deutschland zeigt, dass es auf die Unternehmensgröße ankommt.

Deutsche Unternehmen weisen in dieser Untersuchung einen fünffachen Marktwert und einen dreimal höheren Umsatz als ihre österreichischen Pendanten aus. Größe spielt eine Rolle!

Unter Einbeziehung der Größenaspekte in die Vergütung ergibt sich eine Relation bei der Vergütung des Aufsichtsratsvorsitzenden von 1:5 und bei den Aufsichtsratsmitgliedern von 1:3.

Die Korrelation zwischen Vorstandsvorsitzenden und Vorstandsmitgliedern beträgt 2:1.

Das Endergebnis zeigt, dass nicht der Aufsichtsrat, sondern der Vorstand in Österreich relativ gut vergütet ist.

Was fair und angemessen ist, hängt letztendlich von vielen Faktoren ab. Neben objektiven Daten und Fakten spielen nicht nur die Unternehmensgröße, sondern auch Branche, Markt, Wettbewerbsposition, internationale Aufstellung und einige andere Faktoren eine wichtige Rolle. *Last but not least* können *soft facts* wie Gerechtigkeit, Fairness, Nachhaltigkeit schaffen, Zukunft sichern, Achtsamkeit, Empathie, Mitarbeiter- und Kundenorientierung ebenfalls nicht außer Acht gelassen werden.

Die Vergütungsspezialisten wiesen auch auf den Umstand hin, dass Vorstände einen Marktwert und eine Historie haben und diese durch die personendeterminierten Umstände bei der Entgeltfindung eine nicht unbedeutende Rolle spielen.

Auch der Umstand, dass das international übliche *Board-System* mit *executives* und *non-executives* sehr stark vom deutsch-österreichischen *Two-tier-System* abweicht, spielt eine Rolle. Nicht zufällig führt die Schweiz die Vergütungslisten auch aufgrund des Verwaltungsratsprinzips an.

9. BEZAHLUNG ZU NIEDRIG

Hier stimmte auch das Podium größtenteils zu. *Leopold Miedl*, Ex-Belegschaftsvertreter von RHI und langjähriger erfahrener Aufsichtsrat, wies etwa darauf hin, dass Vertreter aus der Belegschaft als Insider einen Mehrwert bringen, der Betriebsrat aber oft als „Alien“ im Aufsichtsrat behandelt werde. Die Bezahlung österreichischer Aufsichtsräte sieht er als zu niedrig an; sie stehe in keiner Relation zum Wissen der Leute.

Die anderen Podiumsteilnehmer repräsentierten nicht nur Aufsichtsräte, sondern sind auch Vorstandsmitglieder.

Norbert Griesmayr, CEO der VAV Versicherung, hält seine Gage als CEO für angemessen, die Entlohnung als Aufsichtsrat in einem börsennotierten Unternehmen zeige jedoch die geringe Wertschätzung dieser Position.

Barbara Potisk-Eibensteiner, Mitglied des Vorstands der RHI, stört die geringe Berücksichtigung von langfristigen *incentives* in Österreich. Sie schlägt vor, alle Aufsichtsräte in Österreich – und nicht nur die Banken – einem Fit & Proper-Test zu unterziehen und damit die Qualität von Aufsichtsräten vorab zu prüfen.

Rainer Wieltsh, Ex-ÖIAG-Vorstand und international tätiger Aufsichtsrat, sieht eine mögliche Formel für die Entlohnung von Aufsichtsräten in 10 bis 15 % der jeweiligen Vorstandsgehalt oder in einer Abgeltung mit einem Gegenwert an Arbeitstagen eines Beraters.

Eine andere Dimension betonte „Mister Ikea“ *Per Wendschlag*: Aufsichtsratsmitglieder sollen nach spezifischen Aufgabenstellungen ausgesucht werden. Man solle nicht davor zurückschrecken, einen 25-Jährigen aus der IT zu wählen. *„Und gute Leute gehören auch dementsprechend bezahlt – Führungskräfte haben einen Markt.“* Vielfalt gebe es ihn in heimischen Aufsichtsräten noch nicht – anders als in Skandinavien, wo *Wendschlag* Erfahrung sammelte. *Diversity* betreffe aber nicht nur das Geschlecht, sagt er.

10. RESÜMEE

Alle Diskutanten waren sich einig, dass die Anforderungen und Qualifikationen von Aufsichtsräten in Zukunft weiter steigen werden. Der Autor dieser Zeilen, der mit einer *keynote* und auch moderierend durch den Vormittag führte, bekräftigte: *„Ohne qualifizierten Aufsichtsrat geht heute gar nichts. Darum die besten Köpfe ins Gremium. Ein guter Aufsichtsrat rechnet sich ab der ersten Sitzung.“*

In Wien stieg im Jahr 2014 die Zahl der Business-Events (Firmenveranstaltungen und Kongresse) auf den neuen Rekordwert von 3.582!

Gemäß einhelligem Teilnehmer-Feedback war das „Forum Aufsichtsrat“ ein großer Erfolg, wie einige Beispiele belegen:

- *„Es war die beste Veranstaltung seit vielen Monaten – und ich besuchte im letzten Jahr eine Vielzahl. Dieser Event bot einen echten inhaltlichen Mehrwert. Herzliche Gratulation zur Moderation. Die würde manchem TV-Programm gut anstehen.“*
- *„Herzlichen Dank für Ihre heutige Einladung ins Ritz-Carlton. Ihnen herzlichste Gratulation zu den Inhalten und zu der ausgesprochen espritvollen Moderation. Sie können stolz sein, wer sich alles zu Ihrer Fachveranstaltung begab. Chapeau!“*
- *„Ich bedanke mich für die Einladung zu diesem toll organisierten Event – es hat Spaß gemacht.“*

Was fair und angemessen ist, hängt letztendlich von vielen Faktoren ab. Neben objektiven Daten und Fakten spielen nicht nur die Unternehmensgröße, sondern auch Branche, Markt, Wettbewerbsposition, internationale Aufstellung und einige andere Faktoren eine wichtige Rolle.

Aufsichtsrat aktuell- QUARTALSABO

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

AKTION
JETZT 20%
GÜNSTIGER!



BESTELLEN SIE JETZT IHR QUARTALSABO

Ja, ich bestelle Exemplare

Aufsichtsrat aktuell-Quartalsabo 2015 inkl. Online Zugang und App

(11. Jahrgang 2015, Heft 5+6)

EUR 30,20

Jahresabo 2015 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