

sollte Inhalt eines jeden Ehevertrages eine ausführliche Rechtswahlklausel sowie eine Gerichtsstandvereinbarung sein.

VII. Salvatorische Klausel

In den zuletzt vom BGH zu entscheidenden Fällen ging es auch um die Frage, wie sich die Nichtigkeit des Unterhaltsverzichts und des Verzichts

auf den Versorgungsausgleich auf die Regelungen zum Güterrecht auswirkt. Im konkreten Fall hat der Bundesgerichtshof die Sittenwidrigkeit auch des Ausschluss des Zugewinns verneint und ausgeführt, dass eine sog. Erhaltensklausel (salvatorische Klausel) bei der Nichtigkeit einzelner Verzichtes die anderen Vertragsteile retten kann. Ist der Vertrag aufgrund

einer Gesamtbetrachtung wegen Störung der Vertragsparität nichtig, kann auch eine salvatorische Klausel nicht mehr helfen. In diesem Fall erstreckt sich das Verdikt der Sittenwidrigkeit nämlich auf alle Vertragsbestandteile, einschließlich der salvatorischen Klausel.³⁴

³⁴ BGH v. 21.11.2012 – XII ZR 48/11, FamRZ 2013, 269

Paradoxe Family Governance – oder warum Inkonsequenz manchmal besser ist



Dr. Till Jansen, Universität Witten/Herdecke, Wittener Institut für Familienunternehmen

Was macht erfolgreiche Family Governance aus? Dieser Frage folgt ein Forschungsprojekt des Wittener Instituts für Familienunternehmen. Als zentrales Problem von Family Governance stellt sich hier der Widerspruch zwischen den Bedürfnissen einer familiären Logik sowie den Anforderungen einer formalen Organisation dar. Die Bewältigung dieses Konflikts gelingt, wenn Family Governance die Unternehmerfamilie zwar organisiert, diese Organisation aber immer wieder durch Kommunikationsformen, die sich an familiärer Logik ausrichten, begleitet wird. Family Governance ist mithin dann erfolgreich, wenn sie bei dem Versuch, eine Familie zu organisieren, immer wieder neu „scheitert“.

I. Einleitung

Bei Lichte betrachtet ist Family Governance ein hoffnungsloses Unterfangen. Sie ist der Versuch ein soziales System zu organisieren, das einer fundamental anderen Logik gehorcht als jede Organisation. Wo versucht wird, mit organisatorischen Mitteln in der Familie in Konfliktfällen Entscheidungsfähigkeit sicherzustellen, droht aus Sicht der Familie, der Familienfriede in Gefahr zu sein. Denn sobald eine hierarchische Ordnung eingeführt wird, fühlt sich eine Gruppe in der Familie ungerecht behandelt – „wir sind doch alle gleich“! Sobald nach Kompetenz gefragt wird, fühlt sich jemand zurückgesetzt. Sobald die Familie an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet wird, ertönt der Hinweis, dass die Familie

doch um ihrer selbst willen Familie sei und nicht um irgendeines Unternehmens willen. Sobald Anteile in der Familie zur besseren Entscheidungsfähigkeit gebündelt werden, ist die Gleichbehandlung der Familienmitglieder gefährdet. Wenn jedoch all diese Punkte erfolgreich überwunden werden, sobald sich also niemand mehr gegen Hierarchie, der Ausrichtung an den Bedürfnissen des Unternehmens und der Ungleichverteilung von Besitz beschwert, so scheint es, als sei die Unternehmerfamilie keine Familie mehr – sie ist Organisation geworden.

Und doch wird Family Governance erfolgreich betrieben: Familien werden organisiert und bleiben dennoch Familien. Sie werden gar zu Großfamilien oder Familienverbän-

INHALT

- I. Einleitung
- II. Familiäre Logik und organisationale Logik
- III. Zentrale Ergebnisse: Die Familie ist nicht die Familie, ist die Familie
 1. Instrumentelles Handeln ist nicht instrumentell
 2. Zweckbindung ist nicht zweckmäßig
 3. Arbeitsteilung ist keine Arbeitsteilung
 4. Gesellschafter sind keine Gesellschafter
- IV. Family Governance ist paradox – wenn sie erfolgreich ist
- V. Fazit

Keywords

Familienunternehmen; Governance; Zweckbindung

den, die im Zeitalter der Kleinfamilie unwahrscheinlich sind. Wie kann dies möglich sein? Wie bewältigt Family Governance den offensichtlichen Konflikt zwischen den Bedürfnissen einer Organisation und den Bedürfnissen einer Familie, kurz: Was sind die Erfolgsfaktoren einer guten Family Governance?

II. Familiäre Logik und organisationale Logik

Noch vor einigen Jahrhunderten war es selbstverständlich, dass die Familie mehr war, als sie heute ist. Dies kommt im klassischen Bild der Hausgemeinschaft, des oikos, zum Ausdruck. Die Familie umfasste all diejenigen, die zusammen unter einem Dach wohnen. Dies waren Eltern, Kinder, Enkelkinder – aber auch Magd und Knecht, Diener und Angestellte. Die Familie als Hausgemeinschaft ging in diesem Sinne personell weit über das hinaus, was heute als Familie begriffen wird. Darüber hinaus definierte sich die Familie über einen wirtschaftlichen Produktionszusammenhang. Sie war Bauernhof, Handwerks- oder Kaufmannsbetrieb. In diesem Sinne war die Hausgemeinschaft Familie und Unternehmen in einem. Die Familie war unter dem Familienvorstand hierarchisch organisiert und auf die Sicherung des wirtschaftlichen Fortbestandes ausgerichtet.

Diese Funktion haben Familien heutzutage verloren. Gearbeitet, Geld verdient wird außerhalb der Familie. Darüber hinaus gehören zur Familie inzwischen nur noch Blutsverwandte, Angeheiratete und – mit der postmodernen Patchworkfamilie – auch zunehmend Wahl- und Halbverwandtschaften: Lebensabschnittsgefährten, Halbgeschwister etc. Die Familie ist damit zu einem Ort der Intimität geworden – man liebt sich und teilt seinen Welthorizont. Die wirtschaftliche Verflechtung ist zumeist auf das gemeinsame Wohnen reduziert. Die Familie ist nicht mehr für die Wirtschaft da, sondern nur noch um ihrer selbst willen.

Eine Ausnahme von dieser Situation bilden moderne Unternehmerfamilien. Diese stellen häufig noch Großfamilien oder Familienverbände dar, die weit mehr Personen umfassen, als dies moderne Kleinfamilien tun. Wo eine Familie hier vielleicht vier Personen plus Großeltern umfasst, kommt man dort leicht auf vierzig, fünfzig Personen, unter Umständen in mittlere dreistellige Bereiche. Diese Personen leben nicht mehr miteinander, sie sind häufig über verschiedene Städte, inzwischen über den ganzen Globus verteilt. Darüber hinaus haben sich diese modernen Großfamilien einen zentralen Aspekt der vormodernen Hausgemeinschaft erhalten: Sie erlangen ihre Einheit über die Orientierung am Wirtschaftlichen. Wie im Falle der Hausgemeinschaft ist die Familie nur Familie, weil sie gemeinsam ein Gut bewirtschaftet. Die Einheit der Familie wird so an einen Zweck gebunden, der außerhalb der Familie, im Unternehmen liegt.

In der Folge sind Unternehmerfamilien mit zwei verschiedenen gesellschaftlichen Logiken konfrontiert, die sich in den letzten Jahrhunderten voneinander entfernt haben.¹ Auf der einen Seite steht eine familiäre Logik. Diese ist geprägt durch Bindungskommunikation. Der Zweck der Familie ist sie selbst, mithin das Wohlergehen ihrer Mitglieder. Sie muss auf diese Rücksicht nehmen und möglichst nach Konsens streben. Gerechtigkeit in der Familie heißt mithin Gleichheit: Man liebt seine Kinder alle gleich stark, vererbt jedem gleich viel und behandelt jeden gleich dem anderen. Jeder Rekurs auf Autorität und Hierarchie ist hier letztlich konfliktträchtig und provoziert Widerspruch.²

Die organisationale Logik lebt hingegen genau von diesem Widerspruch. Sie setzt alles auf die Ermöglichung von Entscheidungen – auch gegen Widerstände.³ Die Organisation schafft Hierarchien und damit von

Beginn an Ungleichheit unter ihren Mitgliedern. Darüber hinaus wählt die Organisation ihre Mitglieder aus und trennt sich wieder von ihnen. Ihre Gerechtigkeit ist in diesem Sinne eine Leistungsgerechtigkeit. Aufgenommen und anerkannt wird derjenige, der kompetent ist. Darüber hinaus ist die Organisation an einen Zweck gebunden, der außerhalb ihrer selbst liegt, der Produktion von Gütern, der Durchsetzung von Gesetzen – oder eben der Sicherstellung von unternehmerischem Handeln.

Die Unternehmerfamilie ist heutzutage in einer dilemmatischen Situation, da sie sowohl der familiären Logik in der heutigen Interpretation wie auch der organisationalen Logik gerecht werden muss.⁴ Dies wird besonders deutlich im Fall von Family Governance: Um den Ansprüchen des Unternehmens gerecht zu werden, muss die Familie organisiert werden. Genau dieses Organisieren widerspricht jedoch der Grundverfasstheit jeder modernen Familie. Wo die Logik der Organisation auf Verschiedenheit durch Leistung und Kompetenz setzt, setzt die Logik der Familie auf die Gleichheit aller Mitglieder. Wo die Organisation über den Zweck definiert wird und sie genau für diesen Zweck Mitglieder entlassen und einstellen kann, ist die Familie an die Mitglieder gebunden – diese sind der Zweck der Familie. Wo die Organisation auf Entscheidung setzt, setzt die Familie auf Konsens. Family Governance muss damit das Unmögliche schaffen: Die Familie muss organisiert werden – ohne dass dabei die Familie in eine Organisation überführt wird. Die Familie muss als Familie erhalten bleiben.

III. Zentrale Ergebnisse: Die Familie ist nicht die Familie, ist die Familie

In einem Forschungsprojekt des Wiltener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) wurde der Frage nach-

1 Groth und von Schlippe 2012

2 Simon 2009

3 Luhmann 2000, S. 67

4 von Schlippe et al. 2011

gegangen, wie Unternehmerfamilien mit dieser paradoxen Situation zwischen organisationaler und familiärer Logik umgehen. Untersucht wurden insgesamt elf Unternehmerfamilien renommierter Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Es wurden Gruppendiskussionen mit den Vertretern der Familien durchgeführt. Darüber hinaus wurden pro Familie Interviews mit je zwei Personen in zentraler Position geführt.

Dabei ließen sich verschiedene Formen des Umgangs mit den Problemen der Family Governance finden. Allen diesen Formen liegt ein strukturierendes Prinzip zugrunde: Erfolgreiche Family Governance organisiert die Familie, um den Erfordernissen des Unternehmens zu entsprechen, rahmt aber die Organisation stets so, dass sie nicht als Organisation, sondern als familiär erscheint. Die Familie wird so zur Organisation, die aber nicht als Organisation interpretiert wird. Es gilt die Devise: Die Familie ist keine Familie, die aber zugleich eine Familie ist. Dies soll an einigen Beispielen deutlich gemacht werden:

1. Instrumentelles Handeln ist nicht instrumentell

Der Begriff Organisation leitet sich vom altgriechischen Begriff Organon ab, was soviel heißt wie Werkzeug. Eine Organisation ist eine Einrichtung, die dazu da ist, etwas anderes zu schaffen. Sie ist Mittel, einen Zweck zu erreichen. Sie ist Instrument. Family Governance, begriffen als die formale Organisation einer Unternehmerfamilie, stellt aus dieser Sicht die Zweckmäßigkeit der Familie sicher. Sie sorgt dafür, dass die Familie den Erfordernissen des Unternehmens entspricht. Gleichzeitig verletzt diese instrumentelle Ausrichtung jedoch die Logik des Familiären. Denn Familien sind um ihrer selbst willen da. Ihr Zweck ist das Wohlergehen der Mitglieder. In diesem Sinne sind Familien im Blick auf die Bedürfnisse eben dieser Mitglieder nach innen gerichtet, während eine Organisation die Bedürfnisse der Mit-

glieder etwa über Gehaltszahlungen befriedigt und ihren Zweck außerhalb ihrer selbst hat. Family Governance strebt in diesem Sinne danach, die Familie am Zweck des Unternehmenserfolgs auszurichten.

Die Grundregel erfolgreicher Family Governance lautet daher, dass eben diese Instrumentalisierung des Familiären für die Bedürfnisse des Unternehmens nicht transparent gemacht werden darf. So antwortet etwa ein Befragter auf die Frage, wie man eine Familie managt, Folgendes: „Als allererstes durch Vertrauen. Wirklich instrumentalisieren können Sie das, glaube ich, nicht. Es geht nur dadurch, dass Sie erstens der Familie immer wieder das Gefühl geben: »Es ist schön, dass es uns als große Familie gibt«, und die Familienmitglieder immer wieder sich klar machen: »Uns gibt es nur als große Familie, weil es das Unternehmen gibt.«“ Den Familienmitgliedern muss also gezeigt werden, dass es letztlich um persönliche Bindung geht (Vertrauen) und nicht um instrumentelles Handeln (zweckmäßige Organisation). Die zweckmäßige Ausrichtung wird entsprechend zur Vorbedingung familiärer Vertrautheit stilisiert („Uns gibt es nur als große Familie, weil es das Unternehmen gibt“). Familiäre Logik und organisationale Logik werden damit so intelligent ineinander verschachtelt, dass die zweckmäßige Bindung an etwas Externes als ihr Gegenteil erscheint: Das Unternehmen als externer Bezugspunkt ermöglicht hier überhaupt erst, dass die Familie sich um sich selbst kümmert.

2. Zweckbindung ist nicht zweckmäßig

Der zweite Punkt ist eng mit dem ersten Punkt verwandt: Family Governance organisiert nicht nur die Familie und ändert damit die Struktur der Familie. Family Governance organisiert auch den externen Bezug, die Bindung der Familie an das Unternehmen. Aus Perspektive einer organisationalen Logik ist dieser Bezug rein funktio-

nal: Ein Unternehmen besitzt man im wirtschaftlichen Sinne (es handelt sich ja schließlich um ein Wirtschaftsunternehmen). Es dient entsprechend dazu, Gewinn zu erwirtschaften.

Dies widerspricht jedoch der familiären Logik: Bindung innerhalb der Familie ist emotionale und vorbehaltslose Bindung. Kein Familienmitglied darf auf seinen Nutzen und auf seine Funktionsfähigkeit hin bewertet werden. Entsprechend muss Family Governance die Bindung an das Unternehmen nicht nur organisational, sondern auch familiär ausgestalten. Sie muss verhindern, dass das Unternehmen reine Dispositions- und wirtschaftlicher Erwägungen wird. Das Unternehmen muss als „Familienmitglied“ gedacht werden. Dies wird in folgendem Zitat deutlich: „Viele Leute denken auch, außerhalb von dem Unternehmen kann ich irgendwie größere Rendite erwirtschaften, Mehrwert schaffen. [...] Das ist der finanzielle Punkt, der vielleicht eine Rolle spielt [...]. Aber ich glaube, der große Faktor ist Emotionalität, also Zugehörigkeitsgefühl.“

3. Arbeitsteilung ist keine Arbeitsteilung

Die zweckmäßige Ausrichtung der Familie an den Bedürfnissen des Unternehmens muss also gewährleistet werden. Dies geschieht, indem Zweckbindung als etwas dargestellt wird, was sie gerade nicht ist: Nicht instrumentell.

Ähnliches gilt auch für alle Strukturen, die in Folge dieses Organisationsprozesses eingerichtet wurden. Dies betrifft insbesondere all jene Strukturen, die explizit der familiären Logik widersprechen. Während so etwa die Formalisierung von Familienwerten in einer Familienverfassung unproblematisch ist, treten Konflikte häufig zwischen organisationalen Regeln und familiären Bedürfnissen offen zutage, wenn Ungleichheit hergestellt wird. Dies passiert vor allem dann, wenn innerhalb der

organisierten Familie verschiedene zweckgebundene Stellen geschaffen werden, die einzelne Mitglieder aus der Familie herausheben. Hier wird zugunsten der Ungleichheit, die von der Organisation gefordert ist, gegen das Gleichheitsgebot der Familie verstoßen. Besonders problematisch ist dies, wenn nicht nur eine hierarchische Ordnung gebaut wird, sondern auch noch eine sachliche Zuständigkeit geschaffen wird, ist doch in der Folge nicht mehr jeder für die gesamte Familie verantwortlich. Die Gleichheit wird hier also in doppeltem Maße unterlaufen.

Diesem Problem wird begegnet, indem jede formal eingerichtete Ungleichheit sofort anders gerahmt wird: Sobald ein Mitglied der Familie eine herausgehobene Position hat, betont es, dass dies keine herausgehobene Position sei: Alle Mitglieder der Familie sind gleich – nur sind manche eben gleicher als die anderen. So äußerte sich etwa die Vorsitzende eines Familienrats folgendermaßen: „Ich finde die Vorstellung, so eine gewisse Trennung zu machen, hier ist die Familiantante, sage ich jetzt mal, und da ist der Finanzfachmann, [...] das geht nicht. Das ist ein Holzweg, meiner Meinung nach, weil letzten Endes ist das, was uns zusammenhält das Unternehmen, und ich muss auch als Familiantante mit allen Kind und Kegeln über das Unternehmen mich austauschen.“ Deutlich wird hier, dass es zwar eine Aufgabenteilung innerhalb der Familie gibt („... ich muss auch als Familiantante...“), diese Aufgabenteilung jedoch abgestritten wird („... eine Trennung zu machen [...], das geht nicht...“) und die Gleichheit aller Familienmitglieder betont wird.

4. Gesellschafter sind keine Gesellschafter

Ein weiteres Problem taucht auf, wenn Besitz eine besondere Rolle zu spielen beginnt. Die Familie ist an das Unternehmen nur dadurch gebunden, dass es ihr gehört. Rein

rechtlich gehört das Unternehmen jedoch den Gesellschaftern (oder Aktionären), keiner Familie. Teilhabe am Unternehmen wird über diesen Status bestimmt, nicht über Familienzugehörigkeit. Damit wird zum einen Ungleichheit eingeführt. Manche Mitglieder haben mehr, andere weniger, wieder andere vielleicht keine Anteile. Darüber hinaus wird Zugehörigkeit plötzlich entscheidbar. Wo in der familiären Logik ein Familienmitglied ein Familienmitglied ist und unverrückbar bleibt, ist die Entscheidung über den Gesellschafterstatus recht einfach: Erbe, Kauf, Übertragung sind Mechanismen, die das Gleichheitsgebot der Familie unterlaufen. Dies gilt insbesondere in solchen Unternehmerfamilien, deren Unternehmen an der Börse ist: Wo die Anteile frei gehandelt werden, ist nur noch schwer zu sagen, dass das Unternehmen der Familie gehört. Der Besitz schafft somit zwar den Bezug zwischen Familie und Unternehmen, gefährdet ihn jedoch gleich wieder.

Diesem Problem kann zu einem gewissen Teil wieder durch Organisation begegnet werden. Poolingverträge können abgeschlossen werden, Übertragung, Kauf und Erbe können eingeschränkt werden. Wo so die Einheit der Familie gegenüber familienfremden Aktionären oder Gesellschaftern gesichert werden kann, wird das Problem innerhalb der Familie jedoch nicht gelöst. Besitz schafft Ungleichheit und der Besitz ist letztlich immer noch der Besitz einzelner Gesellschafter oder Aktionäre.

Gleichheit und Familienbezug werden entsprechend rituell wiederhergestellt. So beschreibt etwa ein Befragter, dass der Eintritt in den Gesellschafterkreis als Familienfest gefeiert wird: „Wenn man 18 wird, wird man eingeladen zum Familienweihnachten, das jedes Jahr stattfindet. Das ist eine Feier, wo einen das erste Mal die Familie mitbekommt.“ Der Gesellschafterkreis wird hier also nicht als Gesellschafterkreis, sondern als „Familie“ definiert. Es gibt mit-

hin neben der klassischen modernen Kernfamilie (der Befragte hat wohl sicher auch als Kind im Kreis der engeren Familie Weihnachten gefeiert), die neue Familie, die Unternehmerfamilie. Die Einführung hier erfolgt dann rituell durch ein Vorsingen: Das neue Familienmitglied muss vor der versammelten Familie singen und „je schlechter man singt, desto besser.“ Das Ritual zwingt so zur Bloßstellung, die wohlwollend aufgenommen wird, was Vertrautheit herstellt. Die Einführung in den Gesellschafterkreis ist die Einführung in die Familie. Der Gesellschafter wird so erst zum „echten“ Gesellschafter, wenn er Teil der Familie ist.

IV. Family Governance ist paradox – wenn sie erfolgreich ist

Family Governance, das sollte deutlich geworden sein, ist dann gut, wenn sie als paradox aufgefasst wird. Es geht darum, etwas zu organisieren und es gleichzeitig nicht zu organisieren. Es muss eine Funktionsorientierung eingeführt werden, die nicht als Funktionsorientierung in der Familie erkennbar sein darf. Es müssen Hierarchie und Aufgabenteilung eingeführt werden, die zugleich nicht als solche erscheinen. Die Gesellschafter dürfen nicht zu deutlich und vor allem als Besitzer des Unternehmens erscheinen, sondern vorwiegend als Familienmitglieder. Gute Family Governance stellt sicher, dass dies – und noch einiges anderes – möglich ist. Ihr gelingt es, eine Organisation zu schaffen, die keine Organisation ist, eine Familie zu organisieren, die sich dennoch nicht als Organisation versteht. Konsequente Family Governance ist somit äußerst inkonsequent. Sie unterläuft ihren eigenen Erfolg und leugnet ihre Ziele. Erfolgreiche Family Governance ist in diesem Sinne erfolglos: Sie versucht, die Familie in eine Organisation zu überführen, unterläuft jedoch ihre eigenen Bemühungen immer wieder, um die Familie als Familie am Leben zu erhalten.

Gelingt dieses paradoxe Spiel zwischen beiden Logiken, so bleibt die Unternehmerfamilie als Familie erhalten. Sie kann dem Unternehmen erfolgreich als Ressource zur Verfügung stehen – gerade indem sie keine Organisation wie das Unternehmen ist. Umgekehrt kann sie auf das Unternehmen zurückgreifen, um ihren eigenen Bestand zu sichern, indem sie selbst vom Unternehmen auf grundlegende Art unterschieden bleibt.

V. Fazit

Für alle Praktiker der Family Governance bleibt also nur die Aufmunterung, nicht zu sehr nach Konsistenz und Konsequenz zu streben. Family Governance in diesem Sinne kann nicht effizient sein, wenn sie effektiv sein will. Sie muss inkonsequent sein, wenn sie konsequent sein will. Wenn sie schlüssig sein will, muss sie widersprüchlich sein. Die andere

Seite der Unterscheidung muss immer mitlaufen.

Literaturverzeichnis

Groth, Torsten; Schlippe, Arist von (2012): Die Form der Unternehmerfamilie – Paradoxiebewältigung zwischen Entscheidung und Bindung. In: Familiendynamik 37 (4), S. 2–14.

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Hg. v. Dirk Baecker: Opladen: Westdeutscher Verlag.

Martin, Harry F. (2001): Is Family Governance an Oxymoron? In: Family Business Review 14 (2), S. 91–96.

Rüsen, Tom A. (2011): Unternehmerfamilien ohne Familienunternehmen. Konsequenzen beim Verlust eines imaginären Familienmitgliedes. In: Hans Schindler

(Hg.): Systemische Horizonte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 209–220.

Schlippe, Arist von; Groth, Torsten; Plate, Markus (2011): Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen. In: Markus Plate, Torsten Groth, Arist von Schlippe und Volker Ackermann: Große deutsche Familienunternehmen. Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung; mit 3 Tabellen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 522–560.

Simon, Fritz B. (2009): Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typus. In: Schlippe, A.v., Rüsen, T., Groth, T. (Hg.), Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. Lohmar: Eul, S. 17–45.



Und...
wie stillen
Sie Ihren
Wissens-
durst?

Außenwirtschaft
Bau · Immobilien · Vergabe
Familie · Betreuung · Soziales
Unternehmen und Wirtschaft
Sicherheit · Technik · Gefahrgut
Europa · Staat · Verwaltung

Informationen direkt
von der Quelle.

www.bundesanzeiger-verlag.de



**Bundesanzeiger
Verlag**

Evidenzzentrale Fachverlag Datenservice