

Sachprämien im Ideenmanagement

Psychologische Wirkung - Aktuelle Steuer-Tipps - Vor- und Nachteile



In Anbetracht der heutigen Handwerker-Stundensätze ist zu beneiden, wer im akuten Fall jene Axt im Hause hat, die den Zimmermann erspart. Vorausgesetzt, man weiß, wie die Axt funktioniert.

VON PETER KOBLANK

Psychologische Wirkung

Meinen persönlichen Heimwerker-Ambitionen sind leider enge Grenzen gesetzt: Mal fehlt es am Sachverstand, mal - wahrscheinlich als Folge - am geeigneten Werkzeug. Sie werden in meinem Keller nicht viel mehr finden als einen Hammer und einen Schraubstock, die ich während meiner Lehrzeit selbst herstellen durfte, ein paar Schraubenzieher, eine elektrische Bohrmaschine sowie einen knallrote Metallbox mit einem 20-teiligen Steckschlüsselsatz.

Der knallrote Steckschlüsselkoffer

Der knallrote Steckschlüsselkoffer war eine Sachprämie für meinen ersten Verbesserungsvorschlag (VV) vor mehr als zwanzig Jahren.

Während meines Studiums arbeitete ich im Industrial Engineering eines weltbekannten Maschinenbau-Unternehmens. Ende der 70-er Jahre waren alle größeren Firmen gerade dabei, ihre IBM-Großrechner von Lochkarten auf Online-Terminals umzustellen. Auch die Arbeitspläne für die Fertigung konnten jetzt sehr effizient am Bildschirm aktuell gehalten werden.

Die absurde IT-Prozedur

Leider war das bei dieser Firma sehr umständlich: Jedesmal, wenn man einen anderen Arbeitsplan aufrufen wollte, verlangte der Rechner, dass man sich neu anmeldete. Im Zweifelsfall also 20, 50 oder 100 Log-ins am Tag. Um diese Prozedur zu erleichtern, klebte in der Arbeitsvorbereitung an allen Bildschirmen ein Hinweis mit dem für jedermann vorgeschriebenen Log-in-Namen und -Kennwort.

Sie haben richtig verstanden: Wenn ein Mitarbeiter¹ zum Arbeitsplan eines anderen Teils wechseln wollte, hatte er sich erstmal neu anzumelden, beim nächsten Dokument erneut, dann wieder und so weiter. Dass an jedem Terminal auch noch ein Etikett mit dem Kennwort klebte, führte diese ohnehin überflüssige Prozedur gänzlich ad absurdum.

Auf meine Zweifel hin wurde der zuständige IT-Experte herbeigeholt. Die IT nannte sich damals zwar noch EDV, aber schon damals galt das heilige Prinzip: Das muss so sein, das ist technisch auch gar nicht anders möglich, bitte nicht immer alles dramatisieren.

Mein erster Verbesserungsvorschlag

Wenn Ihnen eine derartige Lektion erteilt wird, stehen verschiedenste Reaktionsmuster zur Wahl: Sie können beispielsweise erste Schritte in Richtung innerer Kündigung einleiten. Sie können aber auch ein wenig Zivilcourage beweisen und in unternehmerischer Mitverantwortung versuchen, die Angelegenheit über ei-

nen offiziellen Verbesserungsvorschlag in Schwung zu bringen.

Ich entschied mich für letzteres. Nun wissen Sie, warum man sich bei dieser Firma seither nicht mehr bei jedem neuen Dokument am Bildschirm komplett neu anmelden muss - und warum ich seitdem diesen roten Steckschlüsselkoffer besitze.

Die bleibende Anerkennung

Die Firma hätte meine Initiative damals auch mit einer 50-Mark-Barprämie honorieren können. Wahrscheinlich hätte ich mir dafür alles andere, nur kein Werkzeug gekauft. Das Geld wäre schon lange für irgend etwas ausgegeben, die Angelegenheit vergessen.

Eine sinnvolle Sachprämie hingegen schafft eine bleibende psychologische Wirkung. Der rote Koffer stellt in mir, selbst nach so vielen Jahren, immer wieder eine positive emotionale Verbindung zu meinem damaligen Arbeitgeber her. Und zwar jedesmal, wenn ich mich mit einer Sechskantschraube zu befassen habe. Auch wenn sich außer mir wohl niemand mehr an diese kleine Episode erinnert.

Aktuelle Steuer-Tipps

Die psychologische Wirkung spricht recht eindeutig für die Sachprämie. Sie müssen jedoch eine Reihe weiterer Aspekte untersuchen, bevor Sie eine voreilige Entscheidung treffen. Wie sieht es beispielsweise mit der Versteuerung² aus?

Alle Einnahmen in Geld oder Geldeswert, die einem Arbeitnehmer aus seinem Dienstverhältnis zufließen, gehören als Ertrag seiner nichtselbständigen Tätigkeit zum steuerpflichtigen Arbeitslohn. Dies ergibt sich aus den §§ 2, 8 und 19 EStG.

Keine Sonderregelungen für VV

Für die Prämien für Verbesserungsvorschläge gibt es keinerlei steuerliche oder sozialversicherungsrechtliche Sonderregelungen.

Laut höchstrichterlichem Urteil des Bundessozialgerichts vom 26.03.1998 (AZ: B 12 KR 17/97 R) unterliegen Prämien für Verbesserungsvorschläge auch der Sozialversicherungspflicht. Es sind also auch Beiträge für die Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherung abzuführen.

Die in Form von VV-Prämien gewährten Zuwendungen sind sogenannte sonstige Bezüge nach § 39b EStG, also ein steuerpflichtiger Arbeitslohn, der im Gegensatz zum laufenden Arbeitslohn nicht regelmäßig zufließt. Dabei ist es irrelevant, ob es sich um Geld oder Sachbezüge handelt.

Geldprämien gehören unabhängig von ihrer Höhe immer zum steuerpflichtigen Arbeitslohn. Für Sachprämien gibt es jedoch eine Reihe vorteilhafter Besonderheiten.

44-Euro-Freigrenze pro Kalendermonat

Sachprämien sind Einnahmen in Geldeswert und gehören zu den sogenannten Sachbezügen. Diese sind nach § 8 EStG mit den

- am Abgabeort und zum Abgabezeitpunkt
- um übliche Preisnachlässe (§ 8 Abs. 2 Satz 1 EStG) oder zur Vereinfachung um 4 % geminderten (Richtlinie 31 Abs. 2 Satz 9 LStR) bzw. generell um 4 % geminderten (§ 8 Abs. 3 Satz 1 EStG)

üblichen Endpreisen (einschließlich Mehrwertsteuer und sonstigen Preisbestandteilen) anzusetzen. Es soll also der Wert angesetzt werden, den ein Endverbraucher an diesem Ort zu dieser Zeit für diese Sache bezahlt hätte.

Liegt die Summe derartiger Sachbezüge eines Arbeitnehmers im Kalendermonat nicht über 44 Euro^{3 4 5}, werden sie nach § 8 Abs. 2 Satz 9 EStG nicht als steuerpflichtiger Arbeitslohn erfasst und sind somit steuerfrei. Beispiel:

Ein Mitarbeiter erhält als Prämie für einen Verbesserungsvorschlag eine CD im Wert von 35 Euro: Diese Prämie ist steuerfrei, wenn zusammen mit eventuellen weiteren Sachzuwendungen in diesem Kalendermonat die 44 Euro nicht überschritten werden.

Werden bei einem Mitarbeiter die 44 Euro überschritten, so sind die Sachzuwendungen dieses Kalendermonats in voller Höhe zu versteuern: Es ist eine Freigrenze, aber kein Freibetrag.

1.080-Euro-Freibetrag pro Kalenderjahr

Besondere Regeln gelten nach § 8 Abs. 3 EStG für Waren und Dienstleistungen, die der Arbeitgeber nicht überwiegend für den Bedarf seiner Arbeitnehmer herstellt, vertreibt oder erbringt. Hier gilt: Die sich nach Abzug der vom Arbeitnehmer gezahlten Entgelte ergebenden Vorteile sind steuerfrei, soweit sie aus dem Dienstverhältnis - jeweils gemindert um 4 % gegenüber den normalen Preisen - insgesamt 1.080 Euro³⁾⁴⁾⁵⁾ im Kalenderjahr nicht übersteigen. Beispiel:

Ein Kühlschrankhersteller gewährt als Verbesserungsvorschlagsprämie eine Kühlschrankkombination im Wert von 700 Euro: Diese Prämie ist steuerfrei. Erst wenn zusammen mit eventuellen weiteren Sachzuwendungen in diesem Kalenderjahr der Freibetrag von 1.080 Euro überschritten wird, ist der über dem Freibetrag liegende Wert zu versteuern. Die 700 Euro für die Kühlschrankgarnitur gehen nur mit 672 Euro, also um 4 % gemindert, in die Berechnung ein.

Kleine Aufmerksamkeiten

Eine weitere Sonderregelung betrifft die sogenannten „Kleinen Aufmerksamkeiten“, die auch im gesellschaftlichen Verkehr üblicherweise ausgetauscht werden und zu keiner ins Gewicht fallenden Bereicherung beim Arbeitnehmer führen. Sie sind nach Richtlinie 73 Abs. 1 Satz 1 LStR steuerfrei. Beispiel:

Jeder Mitarbeiter erhält für seinen ersten Verbesserungsvorschlag im Kalenderjahr als kleine Aufmerksamkeit einen Kugelschreiber im Wert von 0,79 Euro, der auch bei anderen Gelegenheiten als Werbeträger für das Ideenmanagement einge-

setzt wird: Dieser Kugelschreiber ist nicht zu versteuern.

Warengutscheine

Waren- oder Einkaufsgutscheine, die der Arbeitnehmer bei einem Dritten einzulösen hat, unterliegen strengen Anforderungen, sofern die 44-Euro-Freigrenze für Sachbezüge ausgenutzt werden soll.

Der Zufluss der Arbeitslohns erfolgt bei einem Gutschein, der bei einem Dritten einzulösen ist, mit Hingabe des Gutscheins, weil der Arbeitnehmer zu diesem Zeitpunkt einen Rechtsanspruch gegenüber dem Dritten erhält.

Ist der Gutschein beim Arbeitgeber einzulösen, fließt Arbeitslohn erst bei Einlösung des Gutscheins zu.

Diese Regelungen für Gutscheine sind in den Lohnsteuerrichtlinien 2004 (Richtlinie 31 Abs. 1 Satz 7 und 104a Abs. 3 LStR) festgelegt.⁵

Vor- und Nachteile

Da Sachzuwendungen bei der Lohn- und Einkommensteuer Vorteile genießen, spricht neben den motivationalen Aspekten auch dies für die Sachprämie.

Es stellt sich daher die Frage: Warum wird das Instrument der Sachprämie angesichts dieser Pluspunkte in der Praxis nicht viel stärker genutzt? Sind die Firmen nicht clever genug oder gibt es irgendeinen Haken?

Leider stehen in der Tat den genannten Vorteilen nicht unerhebliche Nachteile gegenüber.

Sortimentsbreite und -tiefe

Knüpfen wir an das Beispiel mit dem Werkzeugkoffer an. Hätte meine Praktikantenzeit nicht ihr Ende gefunden, so hätte ich sicherlich weitere Vorschläge eingebracht. Was für Prämien hätte man mir aber bei meinem zweiten, dritten oder zehnten Vorschlag zu bieten gehabt?

Der professionelle Einsatz von Sachprämien erfordert ein hinreichend breites und tiefes Sortiment.

Einerseits muss eine genügend große Sortimentsbreite gegeben sein, damit auch für Mehrfacheinreicher Auswahlmöglichkeiten bestehen. Beispiel:

Nicht wenige Einreicher besitzen bereits einen - vielleicht sogar sehr hochwertigen - Werkzeugkoffer. Niemand braucht aber mehr als einen Werkzeugkoffer, es sei denn, er wollte ihn weiterverkaufen oder verschenken.

Das Sortiment muss auch genügend breit sein für Männer und Frauen, für 20- bis 60-jährige, für Arbeiter und Akademiker, ...

Hinzu kommt die Sortimentstiefe: Sie brauchen attraktive Sachprämien in unterschiedlichen Preisklassen. Beispiel: Im Wert von 10 Euro, 20 Euro, ...

Aus der Matrix von Sortimentsbreite und -tiefe ergibt sich die Anzahl der zu bevorratenden Artikel. Beispiel:

Bei 4 Preisklassen mit jeweils 15 verschiedenen Sachprämien ist ein Lager mit immerhin 60 verschiedenen Positionen erforderlich. Bei einem Mindestbestand von 10 Stück pro Artikel sind dies bereits 600 Lagerpositionen.

Es reicht auch nicht nur, jeden dieser Artikel einfach immer nachzubestellen, wenn sein Mindestbestand unterschritten wird. Beispiel:

Ältere Artikel müssen kontinuierlich durch neuere, zum sich ständig wandelnden Zeitgeist kompatible Sachprämien ersetzt werden.

Logistikkosten

Für das Sachprämienlager fallen Raum-, Kapitalbindungs- und weitere Logistikkosten an, die zwar mit den Steuervergünstigungen gegenfinanziert werden können. Die monetären Plus- und Minuspunkte können jedoch sehr schnell zum Nullsummenspiel werden.

Besonders unangenehm ist der erforderliche Zeitaufwand. In einer Firma, die sich auf ihre Kernkompetenzen konzentriert, wird kaum jemand die für ein professionelles Sachprämienmanagement notwendige Mühe haben. Macht man es aber nicht professionell, sondern nur halbherzig und gedankenlos, dann wird man die Mitarbeiter am Ende nicht motivieren, sondern das Gegenteil erreichen. Beispiel Telefonkarten:

Erstens kostet eine firmenspezifisch bedruckte Telefonkarte im Wert von 6 Euro je nach Auflage zwischen 8 und 10 Euro. Ein Geschenk mit einem aufgedruckten Preisschild ist schon an sich eher fragwürdig. Umso schlimmer, wenn es in Wirklichkeit sogar mehr gekostet hat, als auf dem Preisschild steht.

Zweitens hat heute die Mehrheit der 18- bis 65-jährigen ein Mobiltelefon und ist froh, keine öffentlichen Telefonzellen mehr benutzen zu müssen.

Sachprämienkataloge

Die reinen Logistikkosten können umgangen werden, indem man mit Warengutscheinen operiert, die bei bestimmten Geschäften oder bei einem Versandhändler eingelöst werden können. Dadurch wird kein unnötiges Kapital mehr in einem eigenen Lager für Sachprämien gebunden.

Manche Ideenmanager entwickeln zu diesem Zweck einen Katalog, in dem die verschiedenen Prämien mit Bild, Text und Wert beschrieben sind. Der Aufwand, diesen Katalog allen Mitarbeitern zugänglich zu machen, kann durch eine papierlose Veröffentlichung im firmeninternen Intranet deutlich reduziert werden. Beispiel:

Die IDEAG Fallstudie, die Sie unter www.ideag.de im Internet finden.⁶

Outsourcing an Incentive-Spezialisten

Die harten Logistikkosten können mit Prämienkatalogen im Intranet, mit Warengutscheinen oder Punkten vermieden werden. Was bleibt, sind die Transaktionskosten.

In den Vereinigten Staaten und in Großbritannien haben schon Anfang der 90-er Jahre Firmen ihren gesamten Incentive- und Anerkennungsbereich outgesourct: Dort kümmert sich eine externe Firma um die komplette Abwicklung jeglicher Art von Sachzuwendungen an die Mitarbeiter, also auch um die Abwicklung von Sachprämien für Verbesserungsvorschläge. Diese Dienstleistung gibt es natürlich nicht umsonst.

Punkte & More

Um den Buchhaltungsaufwand für die Sachprämien in Grenzen zu halten, haben einige Firmen Bonuspunkte für Einreicher eingeführt.

Derartige Punktesysteme kennt man auch von Vielfliegerprogrammen, bei denen man Meilen sammeln und nach Erreichung einer bestimmten Anzahl in Sachprämien tauschen kann. Beispiel:

Miles & More Programm der Lufthansa mit kostenlosen Hotelübernachtungen, Mietwagen, Flügen, Upgrades von Economy auf Business u.ä.

Anbieter derartiger Bonusprogramme wollen eine dauerhafte Kundenbindung schaffen. Im Falle des Ideenmanagements soll erreicht werden, dass der Einreicher auch in Zukunft neue Ideen einreichen wird, um irgendwann in den Genuss attraktiver Sachzuwendungen zu kommen.

Die Punkte der Einreicher können - geeignete Software vorausgesetzt - im Ideenmanagement verwaltet werden, ohne dass die Vergabe von Punkten sofort zu einer aufwendigen Lohn- bzw. Gehaltsbuchung im Personalwirtschaftssystem führt.

Punktesysteme können auch auf Gutachter, die ihre Arbeit fristgerecht erledigen, erweitert werden.

Punktesysteme gelten heute auch im Ideenmanagement als moderne Incentive-Variante. Sie müssen es auch nicht ausschließen, dass Punkte bei Erreichen einer bestimmten Punktezahl wahlweise auch in ganz normales Geld umgewandelt werden können.

Allerdings verursachen auch Punktesysteme zusätzlichen administrativen Aufwand im Ideenmanagement. Bezüglich der Findung attraktiver Prämien bestehen hohe Anforderungen an Professionalität und Phantasie, die nicht jedem Ideenmanager von vornherein in die Wiege gelegt worden sind.

Kritisch wird es, wenn die bei entsprechender Punktezahl hochwertigen Sachzuwendungen netto zufließen sollen, wenn also vom Arbeitgeber auch noch Steuern und Sozialversicherungsabzüge übernommen werden.

Ab 44 Euro: Übernahme der Steuern?

Übersteigen Sachprämien oder Warengutscheine die 44-Euro-Freigrenze, so wird in der Praxis der Arbeitgeber die Lohnsteuer übernehmen müssen. Beispiel:

Kein Einreicher wird motiviert sein, wenn ihm sein Arbeitgeber einen wertvollen Füllfederhalter im Wert von 75 Euro „schenkt“ und in der nächsten Gehaltsabrechnung sein Nettolohn um 40 Euro für Steuern und Sozialversicherungsbeiträge gekürzt wird.

Übernimmt aber die Firma die Abzüge, so werden Sachprämien über 44 Euro eine teure Angelegenheit. Beispiel:

Der Füllfederhalter im Wert von 75 Euro kann die Firma je nach Spitzensteuersatz des Einreichers einschließlich Lohnzuschlag über 150 Euro kosten, damit er den Einreicher ohne finanzielle Einbußen, also brutto für netto erreicht.

Hinzu kommt, dass die 44-Euro-Freigrenze nicht pro Sachprämie, sondern pro Kalendermonat gilt. Sind es beispielsweise im Jahr 2004 bei einem Arbeitnehmer in einem Monat zwei Sachprämien zu je 25 Euro, so sind auch diese 50 Euro zu versteuern. Diese Fälle

sind daher zu überwachen, gegebenenfalls sind auch hier die Abzüge zu übernehmen.

Geld ist flexibel

Das Geld ist unbestritten eine der wichtigsten Erfindungen der Menschheit. Seine Fungibilität ermöglicht schon seit Jahrtausenden Volkswirtschaften mit einem effizienten Warenverkehr, bei dem der Wert der physikalischen Güter durch abstrakte Zahlungsmittel dargestellt wird.

Wer Geld hat, ist flexibel und kann damit genau die Sachen kaufen, die er haben will. Mit Geld kann seit einigen Jahrzehnten sogar in völlig abstrahierter Form „bargeldlos“ bezahlt werden.

Sachprämien bedeuten durch die Vorenthaltung der mit Geld verbundenen Freiheiten eine Bevormundung. In gewisser Weise sind sie ein Rückschritt in das Zeitalter der Tauschwirtschaft oder zumindest in die Zeit des Naturallohns. Beispiel:

Hauspersonal erhielt früher einen Teil des Lohns in Form von Essen und Wohnraum. Arbeiter mussten häufig im Laden ihres Arbeitgebers einkaufen.

Welchen vernünftigen Grund kann es aber heutzutage geben, einem Mitarbeiter unter erheblichem Zeitaufwand und mit beträchtlichen Logistikkosten aus einem letztlich begrenzten Sortiment eine Sache zukommen zu lassen, statt ihm das entsprechende Geld zu geben, mit dem er sich selbst das kaufen kann, was ihm beliebt? Beispiel:

Die Tochter eines sehr aktiven Einreichers studiert in München und die Familie braucht jeden Cent, um die Tochter finanziell unterstützen zu können. Wofür würde sich der Familienvater entscheiden: Für Musik-CD's, Bücher, DVD-Filme, Werkzeugkoffer, Reisewecker, Telefonkarten, Musicalbesuche, Wochenendreisen? Oder wäre ihm nicht, auch nach Steuern, das Geld lieber, mit dem seine Tochter ihren Unterhalt mitbestreiten könnte?

Prämien sind keine Gnadenakte

Prämien für Verbesserungsvorschläge sind keine Gnadenakte, die der Arbeitgeber nach Gutsherrenmanier großzügig gewährt - oder auch nicht. Es gibt hierzu eine eindeutige Rechtsprechung:

Selbst in einem Unternehmen, das kein institutionalisiertes betriebliches Vorschlagswesen hat, besteht nach § 242 BGB ein gerichtlich durchsetzbares Recht auf eine Prämie für einen verwerteten Verbesserungsvorschlag²⁾.

Dafür müssen bestimmte Bedingungen⁷ erfüllt sein, unter allem ein nicht unerheblicher Vorteil und somit eine wertvolle Bereicherung für den Arbeitgeber. Es ist aber fraglich, ob genau in diesen Fällen ein Sachgeschenk eine adäquate Gegenleistung darstellt.

Fazit: Es kommt darauf an

Die ganzheitliche Betrachtung aller Aspekte der Sachprämie kann in keinem einfachen Pro oder Contra enden. Wie oft im Leben gilt: „Es kommt darauf an.“

- In allen Fällen, in denen die Prämie in die Rubrik freiwilliger Incentives fällt, mögen attraktive Sachgeschenke motivierende Maßnahmen sein.

Hierzu gehören übrigens auch Anerkennungsprämien, mit denen das Engagement honoriert wird, obwohl die Idee gar nicht genutzt wurde.

Auch bei niedrigen Prämien können Sachprämien oder Warengutscheine eine für alle Beteiligten günstige Variante sein.

Wer in diesem Bereich Sachprämien einsetzt, wird in vielen Fällen die monatliche 44-Euro-Freigrenze nutzen können. Es entstehen jedoch Transaktionskosten, vor allem auch in Form wertvoller und kernkompetenzfremder Arbeitszeit, die den Steuervorteil neutralisieren können.

- Anders ist bei relevanten Verbesserungen und Prämien in einer Ernst zu nehmenden Größenordnung zu verfahren.

Hier sollten wir es dem Mitarbeiter mit Hilfe des Geldes selbst überlassen, wann und wie er den ihm zustehenden finanziellen Anteil an dem durch seinen Verbesserungsvorschlag entstandenen unternehmerischen Zusatzgewinn in freier Entscheidung verwenden will.

- 1) Mitarbeiter, Einreicher, Ideenmanager u. ä. Begriffe werden hier für Frauen und Männer gleichermaßen verwendet
- 2) EUREKA e.V.
Die gesetzlichen Grundlagen des Betrieblichen Vorschlagswesens - Computer Based Training. ISBN 3-00-002550-2
- 3) Im "Gesetz zur Umrechnung und Glättung steuerlicher Euro-Beträge (Steuer-Euroglättungsgesetz - StEuglG)" vom 9.12.2000 wurde mit Wirkung vom 1.1.2002
 - die bisherige Freigrenze für Sachbezüge gemäß § 8 Abs. 2 Satz 9 EStG von 50 DM auf 50 Euro erhöht
 - der bisherige Freibetrag für Sachbezüge gemäß § 8 Abs. 3 EStG von 2.400 DM auf 1.224 Euro umgestellt
- 4) Im Rahmen der "Steuerreform 2004" vom 19.12.2003 wurde mit Wirkung vom 1.1.2004
 - die bisherige Freigrenze für Sachbezüge gemäß § 8 Abs. 2 Satz 9 EStG von 50 Euro auf 44 Euro abgesenkt
 - der bisherige Freibetrag für Sachbezüge gemäß § 8 Abs. 3 EStG von 1.224 Euro auf 1.080 Euro abgesenktSiehe auch 5)
- 5) EUREKA Impulse 1/2004
Sachprämien seit 1.1.2004 nur noch bis 44 Euro steuerfrei
Neue steuerliche Vorschriften für Sachzuwendungen und Warengutscheine
- 6) EUREKA impulse 3/2000:
Die Ideenmanagement Website der IDEAG - Eine interaktive Fallstudie
- 7) EUREKA impulse 5/2003:
Rechtsanspruch auf VV-Prämie?
BAG-Grundsatzurteil und seine praktischen Konsequenzen

Impressum:

EUREKA impulse 10/2000 ISSN 1618-4653

EUREKA e.V. · Hartmannweg 12
D-73431 Aalen · www.eureka-akademie.de

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt

© Oktober 2000, Januar 2004 Peter Koblanck

Diesen und andere Fachberichte finden Sie als PDF-Datei unter www.koblanck.com/bestofkoblanck.htm