

Go international - Management im Vorfeld

Prof. Dr. Klaus Fischer, Hannover

No 312 | MÄRZ 2012

Der Erfolg von Internationalisierungsaktivitäten wird am heimischen Firmensitz entschieden. Wichtige Weichenstellungen erfolgen ein bis zwei Jahre vor den ersten Auslandsaktivitäten. Im Vorfeld eines beabsichtigten unternehmerischen Auslandsengagements ist eine Vielzahl von Fragen zu klären. Dieser Beitrag stellt wichtige ausgewählte unternehmerische Grundsatzentscheidungen dar. Detailfragen, etwa nach den zu verwendenden Zollformularen oder nach dem Bestehen von Sozialversicherungsabkommen mit dem Zielland, liegen demgegenüber auf firmenspezifischen untergeordneten Ebenen und werden hier nicht aufgegriffen.

Vier Schwierigkeitsgrade

Mit der Entscheidung zur Aufnahme internationaler Aktivitäten sind für ein bislang nur auf seinem Heimatmarkt fokussiertes Unternehmen drei grundsätzliche Besonderheiten verbunden. Die Unternehmensaktivitäten werden erstmals grenzüberschreitend, Ressourcen und Aktivitäten müssen in mehr als einem Land koordiniert werden und schließlich eröffnet die Kommunikation mit ausländischen Partnern die kulturelle Perspektive. Es entstehen also erhebliche Komplexitätssteigerungen – das gilt für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ebenso, wie für Großunternehmen.

Eine zentrale Fragestellung bei der Einschätzung der sich ergebenden Komplexität lautet: welcher Komplexitätsgrad ist mit eigenen Kräften zu bewältigen – und was ist besser gemeinsam mit Partnern zu erle-

digen. Mit einem einfachen Konzept kann die Komplexität auf vier unterschiedliche Grade reduziert werden. Dazu dienen zwei Kategorien: 1) die Frage nach dem angedachten Geschäftsmodell: will man *funktionell* tätig werden (z.B. Export oder Lizenzvergabe) oder will man den Zielmarkt *institutionell* angehen (z.B. Aufbau einer Vertriebsrepräsentanz oder einer Produktionsstätte). Die Kategorie 2) betrifft die Vertrautheit mit dem Auslandsmarkt: ist dieser relativ *bekannt* und vertraut (z.B. Deutschland / Österreich) oder ist er doch eher *fremd* (Deutschland / Indien). Aus den beiden Kategorien ergibt sich eine Matrix mit vier unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden (Bild 1).

Die Anforderungen an ein Unternehmen nehmen dabei mit steigendem Komplexitätslevel zu. Auf Level I sind nur geringe Transfers von Ressourcen erforderlich, es kommen kaum neue Managementanforderungen hinzu.

Mit Level II müssen, bedingt durch das erforderliche Investment, Management und Koordination stärker länderübergreifend erfolgen.

In gänzlich neuem kulturellen Umfeld erfolgen die Aktivitäten auf Level III in bislang unbekanntem Kontext. Es entstehen zusätzliche Risiken und Herausforderungen durch neue Rahmenbedingungen, Kulturen und Sprache.



Schließlich liegen mit Level IV neue und grundsätzliche Herausforderungen für die Unternehmensleitung beim Management von Strategien, Visionen und Zielen vor – das Investitionsrisiko ist erheblich. Eine Kernfrage des Managements lautet hier: Wie gesund ist das Unternehmen im Heimatmarkt und welchen ‚Risikoappetit‘ kann und will man sich leisten?

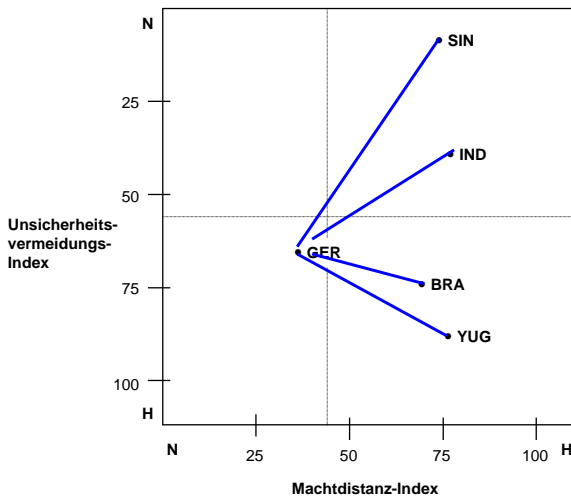
Distanzen überbrücken

Mit dem Eingehen eines Auslandsengagements sind vier Arten von Distanzen zu ermitteln und zu überbrücken. Nur die Kilometer-Distanz einzubeziehen, greift entschieden zu kurz. Eine sorgfältige Entscheidung berücksichtigt neben der *geographischen* Distanz (Transport, Zeit, Unterbringung) auch die *kulturelle* Distanz (Verständnis, Verhandlung, Vertrauen), die *technologische* Distanz (Infrastruktur, Verfügbarkeit, Einsatzform) und die *sprachliche* Distanz (Verstehen, Kommunikation, Kontrolle). In der Praxis zeigt es sich, dass die weichen Faktoren, insbesondere die kulturelle Distanz, vielfach nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Aus der Abbildung *Bild 2* (eigene Berechnungen und Darstellung nach: Hofstede, G. (2001): *Culture’s Consequences*. London, Sage.) geht hervor, dass es für die Beziehung zwischen Deutschland und den aufgeführten Ländern große Unterschiede in den kulturellen Dimensionen Machtdistanz und Unsicher

heitsvermeidung gibt. Dies hat in der Praxis beispielsweise Auswirkungen auf die Einsatzmöglichkeit und die Ausprägung organisatorischer Hierarchien, Akzeptanz von Autoritäten, die Möglichkeit von Change Management sowie die Offenheit für zukünftige Perspektiven.

Auch soziale Beziehungen können ganz unterschiedlichen Regeln und Normen unterworfen sein. Hat bspw. in Deutschland die Gemeinschaft (Team, Arbeitsgruppe) in vielen Punkten ein Vorrecht gegenüber individuellen Interessen, so stehen in Brasilien die individuellen Aspekte vielfach im Vordergrund. Länder wie Deutschland und USA hängen in der Regel universellen Grundsätzen und Normen an (Menschenrechte, Gerechtigkeitsgrundsätze, Prinzipien), in China herrschen aber z.B. partikuläre Interessen, die sich nach den situativen und zeitbedingten Gegebenheiten richten, vor. Wird in Deutschland das berufliche Ansehen von Mitarbeitern überwiegend durch deren Leistung am Arbeitsplatz geprägt, genießen in anderen Ländern, z.B. in Brasilien oder China, Mitarbeiter aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer Gruppe (Politik, Prominenz, Eigentümerfamilie) berufliche Wertschätzung am Arbeitsplatz. Über diese Gegebenheiten, die entsprechenden Distanzen und deren Implikationen sollte bereits im Vorfeld des Auslandsengagements Klarheit gewonnen werden.



Legende

- GER: Deutschland
- SIN: Singapur
- IND: Indien
- BRA: Brasilien
- YUG: Jugoslawien

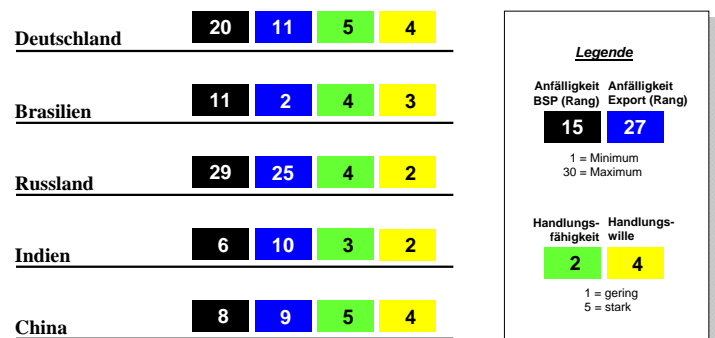
Risiko-Management

Am schwierigsten lassen sich vom Heimatmarkt aus die *politischen* Risiken des Ziellands einschätzen. Es empfiehlt sich aber, u.a. die nachfolgenden typischen politischen Risiken kontinuierlich zu erfassen und zu beachten: Enteignung ohne schnelle und angemessene Kompensation; Zwangsverkauf an Einheimische unterhalb des Buchwerts; diskriminierende Behandlung ausländischer Unternehmen; Barrieren beim Rücktransfer künftiger Gewinne; Verlust von Technologie und geistigem Eigentum; direkte Einmischung in unternehmerische Entscheidungen; Unehrllichkeit offizieller Stellen mit der Folge von Änderungen oder Verzerrungen von Verträgen. Daneben bestehen aber auch erhebliche *ökonomische* Risiken, sie sollten Objekte des turnusmäßigen Monitoring sein: das Zielland bzw. dessen Regierung kann den ökonomischen Verpflichtungen nicht nachkommen; Geld- und Fiskalpolitik sind nicht ausreichend berechenbar und verlässlich; die Regelungen für Auslandsinvestitionen sind häufigen Änderungen unterworfen; es ist mit zweistelligen Inflationsraten zu rechnen; Zinsänderungen sind häufig und signifikant; Zölle oder Ein-/Ausfuhrkontingente werden verschärft.

Angesichts der beschriebenen politischen und ökonomischen Risiken ist ein entsprechendes Risikomanagement ein „Muss“ bei der Vorbereitung und Durchführung von Auslandsengagements. Ziel muss es sein, das Risiko-Exposure zu steuern und die Minimierung finanzieller Verluste anzustreben. Neben der Nutzung professioneller externer Berater auf dem

Gebiet der politischen und ökonomischen Risikoanalyse werden in der Praxis auch hausinterne Recherche- und Analysekompetenzen aufgebaut. Daneben bedient man sich computergestützter Risikomodelle wie bspw. PRISM (Primary Risk Investment Screening Matrix) mit über 200 Variablen zur Einschätzung der ökonomischen Attraktivität und der politischen Stabilität. Weiterhin existieren zahlreiche Ranking-Verfahren und Länder-Ratings zur Bonität.

Aus den Daten des IMF konnten z.B. für 2009 die folgenden Länderrisiken ermittelt werden (Bild 3).



³Vgl.: Bremmer, I., Keat, P., Schaap, R. (2009): Country Assessments, HBR, July-August 2009, pp. 138-39.

Diese oder ähnliche Aussagen sollten im Vorfeld des „Go International“ zur fundierten Grundsatzentscheidung und auch zur Auswahl der jeweiligen Zielländer vorgenommen werden. Während des Auslandsengagements ist dann natürlich ein regelmäßiges update erforderlich.

Go International?

Viele Unternehmen gehen von der stillschweigenden Annahme aus, dass internationale Aktivitäten per se schon unbedingt positiv seien und deshalb im Zeitalter der Globalisierung auch unbedingt angestrebt werden müssten. Diese Unternehmen stolpern voreilig in die Internationalisierung und haben dann ggf. mit dem Rücktritt ihres Managementteams, der Vernichtung von Kapital und Unternehmenswerten, hohen Kosten eines Rückzugs oder sogar einer erheblichen Schwächung der vormals starken Position im Heimatmarkt zu rechnen. Bekannte Beispiele aus der ‚Champions-League‘ der internationalen Konzerne sind u.a. der Akquisefeldzug von ABN Amro (Integrationsprobleme), AES mit 124 Kraftwerken in 29 Ländern auf 5 Kontinenten (keine Synergien) oder Daimler-Chrysler (Schrempps ‚Welt-AG‘). All diese Beispiele weisen eine Gemeinsamkeit auf: das unreflektierte Verfolgen des Globalisierungstrends.

Zur Vermeidung dieser Internationalisierungs-Falle kann die Beantwortung von drei einfachen Fragestellungen im Vorfeld der *Go International* -Entscheidung dienen:

- 1) Ist ein tatsächlicher Nutzen für das Unternehmen zu erwarten?
 - Sind Auswirkungen auf GuV und Bilanz kalkuliert?
 - Welcher EVA liegt wirklich hinter den postulierten Vorteilspositionen?
 - Wie detailliert und fundiert ist das tatsächliche Verständnis dieser Vorteile?
 - Konnten andere Firmen diese Vorteile nachprüfbar umsetzen?
- 2) Sind die erforderlichen Kompetenzen im Management vorhanden?
 - Welche Fähigkeiten, Ressourcen und Kompetenzen benötigen wir?
 - Konnten wir diese Erfolgsfaktoren in der Vergangenheit unter Beweis stellen?
 - Was müssen wir (bis wann) noch an Zusatzkompetenzen aufbauen?
- 3) Können die Kosten eventuell den Nutzen noch übersteigen?
 - Wie hoch sind die indirekten Kosten des Auslandsengagements?
 - (Zeitengpässe des Managements, Investitionen in Prozesse, Komplexitätskosten)
 - Was sagen unsere hausinternen Skeptiker? (Machbarkeit, Kosten und Erfolg des Auslandsengagements, Auswirkungen auf die Entwicklung des Heimatmarkts)
 - Was wäre denn die nachtsbeste Alternative anstelle des geplanten Auslandsengagements zum Einsatz der dafür benötigten Ressourcen?

Jedes Unternehmen sollte im Vorfeld des Auslandsengagements eigene, auf die konkrete Situation bezogene Checklisten erstellen und die entstehenden Fragestellungen ungeschminkt beantworten. Auf diese Weise lassen sich einige der größten Fehlentscheidungen bereits vermeiden. Nach dieser Plausibilisierung erhält die weitere Planung Sicherheit und die Energien der Mitarbeiter und Führungskräfte können wieder zielgerichtet auf das Internationale Vorhaben gebündelt werden.

Die Anforderungen der Aufnahme von Auslandsaktivitäten für ein Unternehmen, das bislang nur in seinem Heimatmarkt tätig war, können erheblich sein. So wenig es für einen Untrainierten ratsam ist, sich ohne vorherigen Medical Check auf einen Marathonlauf vorzubereiten, so wenig ist es für ein Unternehmen angeraten, sich ohne Prüfung der Fitness in Aktivitäten auf Auslandsmärkten zu stürzen. Das Unternehmen muss also – quasi mit einem Management-TÜV – zuvor auf den Prüfstand. Ein Fitness-Test, der Auskunft über die Belastbarkeit des Unternehmens geben kann, umfasst dabei bspw. den Bereich der Unternehmensleitung (Management-Fitness) mit den Unterpunkten der strategischen Ausrichtung, der Organisation, der sozialen Führung und des operativen Geschäfts. Im Bereich des Unternehmens, des Betriebs im engeren Sinne, sollten die Zukunftsfähigkeit, Strukturen und Prozesse, Mitarbeiter und Unternehmenskultur sowie die operative Fitness am Markt auf den Prüfstand kommen. So können bei einer Erfassung der Stärken und Schwächen die Mindestanforderungen hinsichtlich einer Belastbarkeit durch das angestrebte Auslandsengagement geprüft werden.

Entscheidungsmodell zur Orientierung

Ein übliches Vorgehen zur Plausibilisierung des Ob und Wie der Auslandsaktivitäten kann in einem ersten Schritt anhand des sogenannten OLI-Paradigmas erfolgen (vgl.: Dunning, J. (2001): The eclectic (OLI) Paradigm of International Production. Journal of International Business Studies, No. 8, 2001, pp. 173-190.).

Demnach richtet sich die passende Form des Auslandsengagements nach der Erfüllung von drei Bedingungen (vgl. nachfolgende Abbildung). Zunächst wird gefragt, ob sogenannte „Ownership Advantages“ vorliegen, dies sind firmenspezifische Vorteile wie bspw. Patente, Marken, Technologien oder Alleinstellungsmerkmale, die die Nachteile des anstehenden „Auswärtsspiels“ ausgleichen können.

Im zweiten Schritt ist nach den „Location Advantages“ zu fragen. Lassen sich die angestrebten wertschöpfenden Aktivitäten im Ausland tatsächlich besser als im Inland durchführen? Im Zentrum dieser Fragestellung stehen bspw. Themen wie Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte, Lohnniveau und Produktivität, Zölle und Transportkosten.

Den letzten Teil der Überlegungen bildet die Frage der „Internalization advantages“.

Hier wird geprüft, ob es mehr Sinn macht, die Vorteile im Ausland innerhalb der eigenen Organisation zu nutzen (institutioneller Ansatz) oder ob im Ausland Allianzen oder Partnerschaften eingegangen werden sollten, da lokale Unternehmen doch entsprechende Vorteile haben.

Diese drei Fragestellungen werden mit dem nachfolgenden Entscheidungsbaum geprüft und helfen bei der Plausibilisierung der passenden Form des Auslandsengagements.

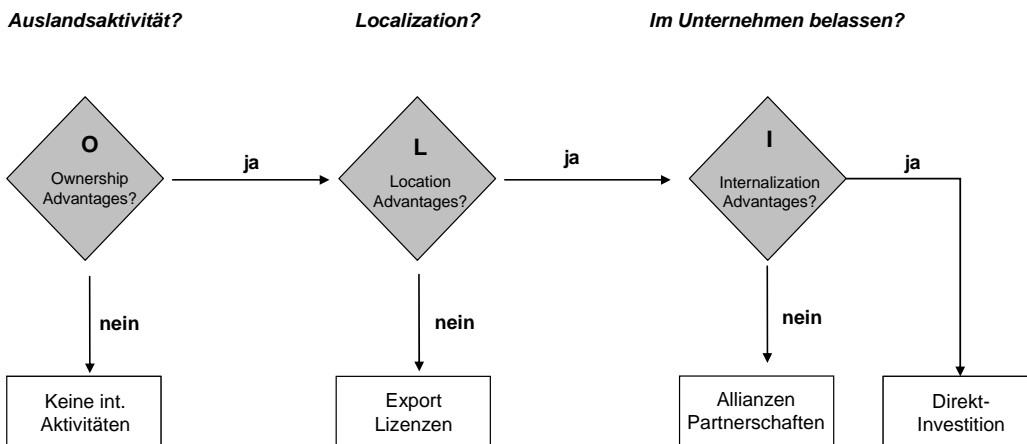
Resümee

Um als Unternehmer im Falle eines beabsichtigten Auslandsengagements im Vorfeld die richtigen Managemententscheidungen zu treffen, bieten folgende Handlungsempfehlungen eine gute Leitlinie:

- Verschaffen Sie sich Klarheit über die Ausgangslage und die Anforderungen des angestrebten Levels der Auslandsaktivitäten.
- Berücksichtigen Sie auch kulturelle, sprachliche und technologische Distanzen.
- Messen und managen Sie die politischen und ökonomischen Risiken
- Hinterfragen Sie die Absicht zur Internationalisierung äußerst kritisch
- Ermitteln Sie in einem Fitness-Test die Belastbarkeit des Unternehmens.
- Nutzen Sie den OLI-Ansatz zur Plausibilisierung und Orientierung.

+ + +

Sind die folgenden Vorteile tatsächlich vorhanden?



caston.info

Mehrere tausend Beiträge zu Recht & Wirtschaft International finden Sie kostenfrei im Internet bei caston.info. Dort können Sie nach Schlagwort und Sachgebieten recherchieren. Unsere Titelliste erhalten Sie auch per Mail.

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

HERFURTH & PARTNER Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Luisenstr. 5, D-30159 Hannover
Fon 0511-30756-0 Fax 0511-30756-10
Mail info@herfurth.de, Web www.herfurth.de
Hannover · Göttingen · Brüssel
Member of the ALLIURIS GROUP, Brussels

REDAKTION

Leitung: Ulrich Herfurth, Rechtsanwalt, zugelassen in Hannover und Brüssel (verantw.); Petra Maria Debring, Rechtsanwältin, FA für Steuerrecht

Mitarbeit: Angelika Herfurth, Rechtsanwältin, FA für Familienrecht; Jens-Uwe Heuer, Rechtsanwalt; Sibyll Hollunder-Reese, M.B.L. (HSG), Rechtsanwältin; Thomas Gabriel, Rechtsanwalt; JUDr. Yvona Keiper-Rampáková, Juristin (CR); Dr. Jona Aravind Dohrmann, Rechtsanwalt; Marc-André Delp, M.L.E., Rechtsanwalt; Alexia Calleja Cabeza, Abogada (ES); Michael Chidekel, LL.M. Adwokat (RS); Prof. Dr. jur. Frank-Rüdiger Jach, Hochschulprofessor; Dr. jur. Christiane Trüe, LL.M. (East Anglia), Assessor jur.; Uzunma Bergmann, LL.M., Attorney at Law (USA), Solicitor (England & Wales); Cord Meyer, Rechtsanwalt; Martin Heitmüller, Rechtsanwalt (DE), Maitre en Droit (FR); Zheng Zhou, Rechtsanwältin (DE), Juristin (China); Dr. jur. Jorge Albites-Bedoya, LL.M., Abogado (VEN); Dr. jur. Lutz Kniprath, M.A., Rechtsanwalt; Dr. jur. Reinhard Pohl

KORRESPONDENTEN

u.a. Amsterdam, Athen, Bratislava, Brüssel, Budapest, Bukarest, Helsinki, Istanbul, Kiew, Kopenhagen, Lissabon, London, Luxemburg, Mailand, Madrid, Moskau, Oslo, Paris, Prag, Sofia, Stockholm, Warschau, Wien, Zug, New York, Toronto, Mexico City, Sao Paulo, Buenos Aires, Dubai, Kairo, New Delhi, Bangkok, Singapur, Peking, Tokio, Sydney.

VERLAG

CASTON GmbH, Law & Business Information
Luisenstr. 5, D-30159 Hannover,
Fon 0511 - 30756-50 Fax 0511 - 30756-60
Mail info@caston.info; Web www.caston.info

Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen; die Haftung ist auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt. Wiedergabe, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Herausgeber.

Titelliste

Die im folgenden gelisteten Titel sind durch CASTON in der Zeit seit 1989 veröffentlicht (www.caston.info)

Herausgeber und Redaktion : Rechtsanwälte Herfurth & Partner, Hannover / Brüssel (www.herfurth.de)

COMPACT	Aufsätze im Newsletterformat	4 bis 8 Seiten , A 4
SCRIPT	Skripten & Dokumentationen	20 bis 100 Seiten, A 4
REPORT	Broschüren & Bücher	100 bis 360 Seiten, Buchformat

<i>Datum</i>	<i>No</i>	<i>Kat</i>	<i>Kategorie</i>	<i>Titel</i>	
2012-01	310	11 de	Unternehmen	Minderjährige als Gesellschafter	Herfurth, A./Hollunder-Reese
2011-05	302	11 de	Unternehmen	Die Testamentsvollstreckung	Debring
2011-02	299	11 de	Unternehmen	Die internationale Erbschaft	Herfurth, A.
2010-04	289	11 de	Unternehmen	Die neue Erbschaftsteuer	Debring
2010-04	Extra	11 de	Unternehmen	Compliance	Herfurth
2010-01	Script	11 de	Unternehmen	Unternehmensnachfolge, 3. Aufl	Herfurth
2009-12	285	11 de	Unternehmen	Der Unternehmer im Familienrecht	Debring
2009-07	280	11 de	Unternehmen	Compliance	Herfurth
2009-01	Script	11 de	Unternehmen	Unternehmensnachfolge, 2. Aufl	Herfurth
2008-12	273	11 de	Unternehmen	Die neue GmbH	Herfurth
2008-11	Extra	11 de	Unternehmen	MoMiG	Herfurth
2007-07	Extra	11 de	Unternehmen	REITS	Herfurth
2007-02	244	11 de	Unternehmen	Unternehmenskauf - Garantien und Haftung	Herfurth
2007-02	243	11 de	Unternehmen	Unternehmenskauf - Kaufpreisgestaltung	Herfurth
2007-02	242	11 de	Unternehmen	Unternehmenskauf - Die Übergabe	Herfurth
2007-02	241	11 de	Unternehmen	Unternehmenskaufverträge	Herfurth
2007-02	240	11 de	Unternehmen	Unternehmenskauf - Due Diligence	Herfurth
2007-02	239	11 de	Unternehmen	Besteuerung beim Unternehmenskauf	Herfurth
2007-02	238	11 de	Unternehmen	Unternehmenskauf - Die Vorbereitung	Herfurth
2007-02	Script	11 de	Unternehmen	Unternehmenskauf, 2. Aufl.	Herfurth
2010	Extra	11 de	Unternehmen	Rechtsformen für Unternehmen	Herfurth
	Script	11 de	Unternehmen	Unternehmenskauf (3. Aufl)	Herfurth
	Script	11 de	Unternehmen	Unternehmensnachfolge (3.Aufl)	Herfurth

	Extra	11	de	Unternehmen	Corp. Governance für Familienunternehmen	Herfurth
	Extra	11	de	Unternehmen	Rechtsformen für Unternehmen	Herfurth
	Extra	11	de	Unternehmen	Die neue GmbH	Herfurth
	Extra	11	de	Unternehmen	REITS Real Estate Investment Trusts	Herfurth
2001-11	Script	11	de	Unternehmen	Legal Controlling	Herfurth / Thums
2001-09	Script	11	de	Unternehmen	Unternehmenskauf	Herfurth / Kottik
2001-04	Script	11	de	Unternehmen	Unternehmensnachfolge	Herfurth / Kottik
2001-04	Script	11	de	Unternehmen	Legal Controlling mit <i>Cosmos</i>	Herfurth / Thums
2000-08	Script	11	de	Unternehmen	Rechte und Pflichten in der AG	Massuras
2010-12	297	12	de	Finanzierung	BilMoG - das neue Handelsbilanzrecht	Debring
2011-12	309	13	de	Steuern	Erbschaftssteuerliche Poolvereinbarungen	A. Herfurth
2010-06	291	13	de	Steuern	Die internationale Ehe	A. Herfurth
2009-02	275	13	de	Steuern	Die neue Erbschaftsteuer	Herfurth /Stuff
2009-06	279	14	de	Marketing & Vertrieb	Irreführung im geschäftlichen Verkehr	Sekara
2008-11	272	14	de	Marketing & Vertrieb	Vertriebsvereinbarungen und Kartellrecht	Trüe
2008-09	269	14	de	Marketing & Vertrieb	Das Inhouse-Privileg im Vergaberecht	Sekara
2008-07	262	14	de	Marketing & Vertrieb	Urheberrechte im Internet	Neddermeyer
2007-11	252	14	de	Marketing & Vertrieb	Websites und Haftung für Inhalte	Neddermeyer
2007-10	251	14	de	Marketing & Vertrieb	Unlauterer Wettbewerb	U. Herfurth/ Sekara
2007-09	250	14	de	Marketing & Vertrieb	Vertriebspartner	U. Herfurth
2001-09	152	14	de	Marketing & Vertrieb	Vertragspraxis in Deutschland	Herfurth, Heuer
1996-09	93	14	de	Marketing & Vertrieb	Nutzungsbedingungen im Internet	Clausen-Muradian
2010-05	290	15	de	Betrieb & Produkte	Mail und Internet am Arbeitsplatz	Sekara
2009-09	282	15	de	Betrieb & Produkte	Datenschutz bei IT-Verträgen	Sekara
2009-01	274	15	de	Betrieb & Produkte	Erneuerbare Energien	Trüe
2008-10	271	15	de	Betrieb & Produkte	Risikomanagement und IT-Sicherheit	Sekara
2008-08	263	15	de	Betrieb & Produkte	IT-Compliance im Unternehmen	Sekara
2010-10	295	16	de	Personal & Arbeit	Mitarbeiterabsicherung im Ausland	Debring
2010-09	294	16	de	Personal & Arbeit	Wettbewerbsklauseln für den Handelsvertreter	Neddermeyer
2009-10	283	16	de	Personal & Arbeit	Arbeitnehmerdatenschutz	Sekara
2008-09	268	16	de	Personal & Arbeit	Kommunikationsmittel im Betrieb	Jach
2008-09	267	16	de	Personal & Arbeit	Teilzeit und befristete Arbeitsverträge	Jach
2008-08	265	16	de	Personal & Arbeit	Regeln der Sozialauswahl	Jach

2008-08	264	16	de	Personal & Arbeit	Das Gleichbehandlungsgesetz in der Praxis	Jach
2011-10	307	22	de	Wirtschaftsrecht in der EU	Forderungsdurchsetzung in Europa	Delp
2011-07	304	22	de	Wirtschaftsrecht in der EU	Rechtswahl in Europa	Delp
2008-01	254	22	de	Wirtschaftsrecht in der EU	Forderungsdurchsetzung in Europa	Delp
2002-03	166	22	de	Wirtschaftsrecht in der EU	Das neue europäische Insolvenzrecht	Rott
2000-09	139	22	de	Wirtschaftsrecht in der EU	Einheitliches Kaufrecht in Europa	Heuer
1997-06	102	22	de	Wirtschaftsrecht in der EU	Umstellung auf den Euro	Thürnagel
2012-03	312	31	de	Internationaler Handel	Go International - Management im Vorfeld	Prof. Dr. Fischer
2007-12	253	31	de	Internationaler Handel	Lizenzen im internationalen Geschäft	Heuer/ U.Herfurth
2007-01	237	31	de	Internationaler Handel	Eigentumsvorbehalt in Europa	Delp
2011-03	300	33	de	Investitionen im Ausland	Immobilienwerb im Ausland	Herfurth
1989-01	1	33	de	Investitionen im Ausland	Mittelständische Unternehmenskooperationen	Herfurth
2010	Report	33	de	Investitionen im Ausland	Real Property in Europe	Herfurth (Hrsg)
2008-09	266	36	de	Personal International	Der Europäische Betriebsrat	Jach
2004-08	195	36	de	Personal International	Beschäftigung von Ausländern	Dittmar
2004-01	188	36	de	Personal International	Beschäftigung im Ausland	Dittmar
1997-01	97	36	de	Personal International	Datenschutz in Europa	Heuer
1994-11	71	36	de	Personal International	Berufstätigkeit von Ausländern	Beckert
1994-07	67	36	de	Personal International	Berufstätigkeit im Ausland	Beckert
1992-12	48	36	de	Personal International	Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer	Debring
1991-07	31	36	de	Personal International	Betriebsrat - Europäische Modelle	Schneider
2011-01	298	41	de	Westeuropa	Die SARL in Frankreich	Heitmüller
2010-08	293	41	de	Westeuropa	Unternehmen in Frankreich	Neddermeyer
2008-10	270	41	de	Westeuropa	Immobilienwerb in Spanien	Calleja Cabeza
2005-02	202	41	de	Westeuropa	Die englische Limited	Hollunder-Reese
2004-11	198	41	de	Westeuropa	Time-Sharing in Spanien	Martínez
2004-04	191	41	de	Westeuropa	Kleine Kapitalgesellschaften in Europa	Hollunder-Reese
2003-07	182	41	de	Westeuropa	Die spanische GmbH	Martínez
2002-11	174	41	de	Westeuropa	Immobilien in Spanien	Simó
2002-05	168	41	de	Westeuropa	Neues Prozeßrecht in Spanien	Martínez / Simo
2001-03	145	41	de	Westeuropa	Die SAS in Frankreich	Demarne

1999-12	132	41	de	Westeuropa	Tochterunternehmen in der Schweiz	Herfurth, Muheim
1998-11	119	41	de	Westeuropa	Tochterunternehmen in Spanien	Crisol Díaz
1997-11	107	41	de	Westeuropa	Immobilienwerb in Belgien	Kocks / Thürnagel
1997-05	101	41	de	Westeuropa	Immobilienwerb in Italien	Mannino
1996-02	86	41	de	Westeuropa	Tochtergesellschaften in Österreich	Schuppich
1995-011	83	41	de	Westeuropa	Geschäftspraxis in Österreich	Schuppich
1995-09	81	41	de	Westeuropa	Das neue Handelsvertreterrecht in Belgien	Kocks
1995-08	80	41	de	Westeuropa	Tochterunternehmen in Frankreich	Le Guen
1995-04	76	41	de	Westeuropa	Grundstücksrecht in Griechenland	Kokkalas
1994-09	69	41	de	Westeuropa	Grundstücksrecht in Dänemark	Könneker
1994-06	66	41	de	Westeuropa	Grundstücksrecht in Spanien	Soler / Jäger
1994-02	62	41	de	Westeuropa	Grundstücksrecht in England	Burke
1993-07	55	41	de	Westeuropa	Grundstücksrecht in Frankreich	Demarne
1993-03	51	41	de	Westeuropa	Arbeitsrecht in Frankreich	Demarne
1992-01	37	41	de	Westeuropa	Handelsgesellschaften in Belgien	Crombrugge
1991-10	34	41	de	Westeuropa	Vertragspraxis in Spanien	Soler
1991-08	32	41	de	Westeuropa	AG und GmbH in Portugal	Felize
1991-05	29	41	de	Westeuropa	Vertragspraxis in Italien	Malottke
1989-05	5	41	de	Westeuropa	Vertragspraxis in England	Henshall
1998	Report	41	de	Westeuropa	Immobilienwerb in Europa	Herfurth / Thürnagel
1997	Report	41	de	Westeuropa	Geschäftspraxis in Europa	Herfurth / Thürnagel
2010-11	296	42	de	Osteuropa	Handelsvertreter in Polen	Gabriel
2010-07	292	42	de	Osteuropa	Immobilienwerb in Ungarn	Neddermeyer/ Illes
2010-03	288	42	de	Osteuropa	Vergaberecht in Polen	Gabriel
2009-08	281	42	de	Osteuropa	Das neue russische GmbH-Recht	Getman
2009-03	276	42	de	Osteuropa	GmbH-Geschäftsführung in Polen	Gabriel
2007-06	248	42	de	Osteuropa	Gesellschaftsrecht in Polen	Winnicka
2006-09	232 II	42	de	Osteuropa	Immobilien in Kroatien, Rumänien, Bulgarien	Herfurth
2006-09	232	42	de	Osteuropa	Geschäftspraxis in Rumänien	Hollunder-Reese, Plassmann
2006-05	226	42	en	Osteuropa	Business Info Ukraine	Getman
2006-05	223	42	en	Osteuropa	Business Info Russland	Getman
2006-04	221	42	en	Osteuropa	Business Info Polen	Winnicka
2005-12	212	42	de	Osteuropa	Patentrecht in Russland	Schulze
2005-09	209	42	de	Osteuropa	Gesellschaften im Baltikum	Neddermeyer
2005-07	207	42	de	Osteuropa	Die Aktiengesellschaft in Russland	Getmann
2005-05	205	42	de	Osteuropa	Die GmbH in Russland	Nickel
2004-03	190	42	de	Osteuropa	Immobilienwerb durch Ausländer in Polen	Gabriel

2004-02	189	42	de	Osteuropa	Immobilienwerb in den EU-Beitrittsländern	Demirkaya
2003-05	180	42	de	Osteuropa	Gesellschafterhaftung in Polen	Grycz
2003-02	177	42	de	Osteuropa	Arbeitsrecht in Russland	Chidekel
2000-12	142	42	de	Osteuropa	Das neue Handelsrecht in Polen	Gabriel
2000-08	138	42	de	Osteuropa	Produkthaftung in Mittel- und Osteuropa	Heuer
2008	Report	42	de	Osteuropa	Geschäftspraxis in Russland	Getman
2008	Report	42	de	Osteuropa	Geschäftspraxis in Polen	Land Nds (Hrsg)
2002	Script	42	de	Osteuropa	Geschäftspraxis in Polen	Gabriel
1995	Report	42	de	Osteuropa	Geschäftspraxis in Polen	Herfurth / Cordes
1997	Report	42	de	Osteuropa	Investitionspartner Litauen	Herfurth
2011-11	308	43	de	Americas	Die ausländische Investition in Brasilien	Meyer
2011-09	306	43	de	Americas	Die Limitada in Brasilien	Meyer/Albites
2011-08	305	43	de	Americas	Tochtergesellschaften in Argentinien	Albites
2010-02	287	43	de	Americas	Investitionsrahmen in Brasilien	Rother
2010-01	286	43	de	Americas	Unternehmensformen in Brasilien	Rother
2009-05	278	43		Americas	Investitionsstandort Lateinamerika	Rother/ Neddermeyer
2007-05	246	43	de	Americas	Markterschließung in den USA	Kilimnik
2007-04	245	43	de	Americas	Geschäftspraxis in Chile	Velarde
2011-04	301	44	de	Asien & Pazifik	Die GmbH in China	Zhou
2008-06	261	44	de	Asien & Pazifik	Geschäftspraxis in Indien	Berger
2008-05	260	44	de	Asien & Pazifik	Geschäftspraxis in Japan	Berger
2008-04	259	44	de	Asien & Pazifik	Investitionen in Vietnam	U.Herfurth
2008-03	257	44	de	Asien & Pazifik	Doing Business in Malaysia	Berger
2007-08	249	44	de	Asien & Pazifik	Unternehmensführung in China	Lin
2007-06	247	44	de	Asien & Pazifik	Technologie- und Designschutz in China	Sekara
2006-11	234	44	de	Asien & Pazifik	Geschäftspraxis in Kasachstan	Sekara
2006-10	233	44	de	Asien & Pazifik	Investitionen in China	Lin
2006-02	215	44	de	Asien & Pazifik	Investitionen in Indien	Dohrmann
2003-08	183	44	de	Asien & Pazifik	Ausländische Investitionen in China II	Zheng
2003-06	181	44	de	Asien & Pazifik	Ausländische Investitionen in China I	Zheng
2002-07	170	44	de	Asien & Pazifik	Investieren in Indien	Dohrmann
2002-04	167	44	de	Asien & Pazifik	Investitionen in Indonesien	Soepringgo
1997-09	105	44	de	Asien & Pazifik	Investitionsförderung in Singapur	Beckert
1995-05	77	44	de	Asien & Pazifik	Investitionen in China	Cao-Teuber
2010	Report	44	de	Asien & Pazifik	Geschäftspraxis in Indien	Dohrmann/ Ber
2008	Report	44	de	Asien & Pazifik	Doing Business in India	Dohrmann/ Ber
2008	Report	44	de	Asien & Pazifik	Geschäftspraxis in China	Lin

2008	Script	44	de	Asien & Pazifik	Rechtsentwicklung für Unternehmen in China	Herfurth
2001-11	Script	44	de	Asien & Pazifik	Investitionen in China	Zheng
2009-11	284	45	de	Afrika & Nahost	Unternehmensformen in Südafrika	Romdhani/ Meyer-Hüttig
2009-04	277	45	de	Afrika & Nahost	Investieren in Südafrika	Romdhani/ Meyer-Hüttig
2006-03	217	45	de	Afrika & Nahost	Schutz des geistigen Eigentums in der Türkei	Demirkaya
2005-01	201	45	de	Afrika & Nahost	Das neue türkische Vergaberecht	Demirkaya
2004-12	199	45	de	Afrika & Nahost	Zwangsvollstreckungsrecht in der Türkei	Demirkaya
2004-09	196	45	de	Afrika & Nahost	Die türkischen Handelsgesellschaften	Demirkaya
2004-06	193	45	de	Afrika & Nahost	Immobilienwerb in der Türkei	Demirkaya
2003-12	187	45	de	Afrika & Nahost	Reform des türkischen Arbeitsrechts, II	Demirkaya
2003-11	186	45	de	Afrika & Nahost	Reform des türkischen Arbeitsrechts, I	Demirkaya
2003-09	184	45	de	Afrika & Nahost	Das neue Investitionsgesetz in der Türkei	Demirkaya
2003-04	179	45	de	Afrika & Nahost	Geschäftstätigkeit in der Türkei	Demirkaya
2003-01	176	45	de	Afrika & Nahost	Investieren in Südafrika	Schmidt
2003-01	176	45	en	Afrika & Nahost	Investieren in Südafrika	Schmidt
2002-10	173	45	de	Afrika & Nahost	Geschäftstätigkeit in den Emiraten	Seifert
2002-06	169	45	de	Afrika & Nahost	Investieren in Nigeria	Olusanya
2001-09	143	45	de	Afrika & Nahost	Investieren in Ägypten	Shahid
2000-04	136	45	de	Afrika & Nahost	Privatisierung in Ägypten	Shahid
1999-06	126	45	de	Afrika & Nahost	Investieren in Kamerun	Stierand / Demarne
1999-03	123	45	de	Afrika & Nahost	Investieren in Tunesien	Demarne
2008	Report	45	de	Afrika & Nahost	Geschäftspraxis in der Türkei	Demirkaya