

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



# 4 13

## Was wirklich zählt

Organisationen entdecken ihren Public Value

### Das große Ganze

Harvard-Professor und Vater des Public Value-Begriffs  
Mark Moore im Gespräch

### Stern des Südens?

Der FC Bayern München unter dem Brennglas der  
Öffentlichkeit

### Den sozialen Auftrag im Blick

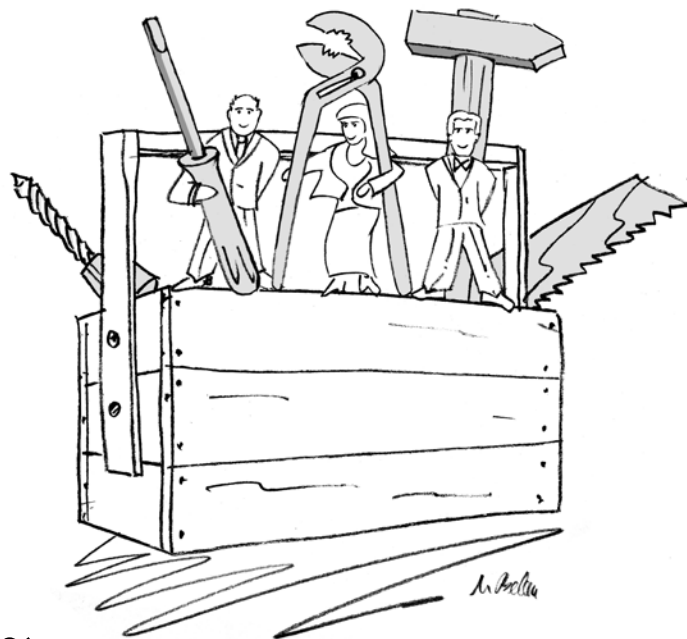
Die gesellschaftliche Wertschöpfung der Bundesagentur  
für Arbeit

### Schule der Zukunft

Ein innovatives Schweizer Gymnasium auf dem Weg  
zum neuen Lernen

### Finger auf die Schwachstellen

Herausforderung Change Management im Journalismus



# Werkzeugkiste

## 37. Public Value Scorecard (PVSC)

*Wie macht man das? Wie kann man so eine Methode anwenden? In der Hitliste der Fragen und Wünsche, die uns als Berater wie Redakteure erreichen, steht die nach Umsetzungs-Know-how ganz oben. Wir wollen mit dieser Rubrik dazu beitragen, dass sich Beratungstätigkeit und Veränderungsarbeit in Organisationen fundiert und professionalisiert. Zielgruppe ist der stets wachsende Kreis unserer Leserinnen und Leser, die das Tätigkeitsfeld des Change Managements und der Organisationsberatung für sich neu erarbeiten und dafür Unterstützung suchen. Unser Werkzeugkasten wird keine einfachen Patentlösungen für komplexe Interventionsprobleme bieten, sondern den Kontext und Anwendungsspezifika der Methoden verdeutlichen. Letztlich liegt die Verantwortung beim Anwender selbst. Dieser muss entscheiden, in welcher Dosierung, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher eigener Kompetenz und Sicherheit er das Instrument einsetzt.*

### Kontext der Methode

«Die Gesellschaft sitzt immer mit am Tisch» – und dies mehr denn je. Dies spüren nicht allein Marketingexperten und Kommunikationsverantwortliche, wenn sie neue Produkte lancieren oder sich mit Nichtregierungsorganisationen auseinandersetzen. Vielmehr erzwingen aktuelle Trends (z.B. Compliance, Nachhaltigkeit, CSR), aber auch das Misstrauen in Führungseliten, die mediale Dynamik und die Komplexität der Wertschöpfungsketten, dass Unternehmen wie öffentliche Verwaltungen aktiver mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld kommunizieren und ihren gesellschaftlichen Nutzen (Public Value) nachweisen müssen. Diese Öffnung gegenüber dem sozialen Umfeld wird nicht allein getrieben durch einen neuen Legitimationsdruck oder durch das Bedürfnis, Frühwarnsysteme im Risikomanagement zu erweitern. Sie erwächst auch aus der Einsicht, dass gesellschaftliche Entwicklungen und Problem-

lagen Ausgangspunkt für Innovationsprozesse und strategische Neuausrichtung sein können.

Ganz unabhängig vom Motiv benötigt das Management Instrumentarien, welche die einzelnen Unternehmensfunktionen unterstützen, ihre fachliche Arbeit bzw. Geschäftsprozesse systematisch um eine managementorientierte «Gesellschaftsanalyse» zu ergänzen und darauf basierende Entscheidungsgrundlagen abzuleiten. So werden zwar heute schon unterschiedlichste Ansätze verfolgt. Diese sind aber mit Blick auf die Geschäfts- und Unternehmensentwicklung oft thematisch eingeschränkt (z.B. GRI Nachhaltigkeitsreporting) oder methodisch kaum strukturiert (z.B. Kriterium «gesellschaftliche Verantwortung» im Qualitätsmanagement EFQM). In diese Lücke stößt die Public Value Scorecard. Das Verfahren wurde von Timo Meynhardt und Peter Gomez entwickelt.

Die konkrete Motivation zur Entwicklung der PVSC entsprang einer empirischen Studie unter Top-Managern, in der sich zeigte, wie unterschiedlich das Bewusstsein zum Einfluss einer Organisation auf ihr gesellschaftliches Umfeld ausgeprägt ist (Gomez & Meynhardt 2012). So konnten Unterschiede zwischen Managern auf die Art und Weise zurückgeführt werden, wie sie die soziale Wirklichkeit erfassen. Während die Mehrheit nach eindeutiger Ordnung und Widerspruchsfreiheit sucht (sie werden in Tiermetaphern als Igel bezeichnet), fand sich auch eine Minderheit (Füchse), die Vielfalt und Mehrdeutigkeit eher gelten lassen (siehe dazu auch die Rubrik Einblick in diesem Heft). Die mit den Tiermetaphern bezeichneten beiden kognitiven Stile führen im Managementalltag zu unterschiedlichen Erfolgslogiken und Wahrnehmungsmustern. Die PVSC kann deshalb auch als Versuch gesehen werden, die besonderen Herangehensweisen miteinander ins Gespräch zu bringen. Um im Bild der Tiere zu bleiben: einerseits den Igel zu ermutigen, seine Sicht auszdifferenzieren und andererseits den Fuchs zu zwingen, sich auf eine überschaubare Anzahl von Bewertungskriterien festzulegen. So gesehen ist die PVSC ein Verständigungsinstrument für verschiedene Realitätszugänge und Wertvorstellungen. Damit verbunden ist auch die allgemeinere Zielstellung, komplexe gesellschaftspolitische Herausforderungen, mit denen sich eine Organisation konfrontiert sieht, für das Management methodisch gestützt aufzubereiten.

## Darstellung der Methode

Die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton war angetreten, um die organisationsinternen Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg ausgewogener in den Blick zu nehmen und zu managen. Unsere Public Value Scorecard ergänzt als Führungsinstrument diese Inside-Out-Perspektive um die Frage, wie eine Organisation ihren Public Value ganzheitlich analysieren, verstehen und letztlich managen kann. Eine solche Inside-Out-Perspektive auf der Ebene einer Scorecard ist neu.

Heute existieren zwei Entwürfe einer Public Value Scorecard. Während die von Moore (2013) entwickelte Public Value Scorecard allein für den öffentlichen Sektor entwickelt wurde und den Prozess des Einsatzes für das Gemeinwohl und die Schaffung einer Öffentlichkeit thematisiert, geht die hier vorzustellende Public Value Scorecard einen anderen Weg. Sie stellt insbesondere unterschiedliche Wertschöpfungsdimensionen und Spannungsfelder zwischen ihnen in den Mittelpunkt. Zudem werden keine normativen Vorgaben über «richtige» oder «ungenügende» Public Values gemacht. Das ist ein ganz entscheidendes Merkmal: Die PVSC beschreibt, gibt aber keine Zielzustände vor. Damit einher geht ein ganzheitliches Menschenbild, aber keine aus der Theorie abgeleitete Schwerpunktsetzung.

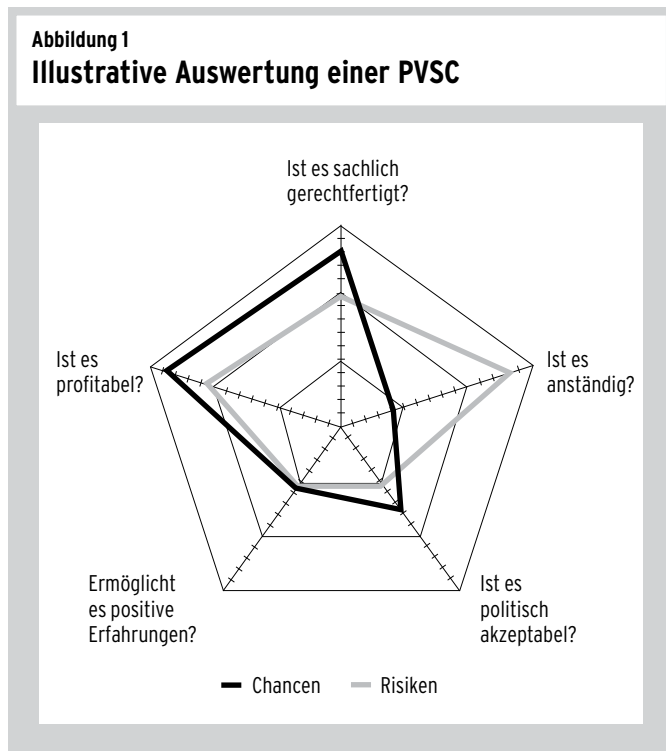
Die PVSC erfasst subjektive Einschätzungen zu den Auswirkungen von Aktivitäten, Initiativen, Produkten oder Dienstleistungen auf den Public Value einer Organisation. Sie baut auf folgenden Prämissen auf:

Public Value...

- ...«existiert» in den Beziehungsgefügen und ist nur dort zu bestimmen (Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Politik etc.)
- ...basiert auf der individuellen Konstruktion von Öffentlichkeit bzw. Gesellschaft
- ...wird am Maßstab menschlicher Grundbedürfnisse gemessen
- ...wird wahrgenommen, nicht geliefert – «Perception is reality»
- ...verändert sich dynamisch im sozialen Kontext

Innerhalb dieses theoretischen Bezugsrahmens werden die Dimensionen der PVSC aus vier menschlichen Grundbedürfnissen abgeleitet. Für die PVSC wird die instrumentell-utilitaristische Dimension («Nutzen») noch einmal in einen sachlichen und einen finanziell-ökonomischen Nutzen unterteilt.

1. Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle (instrumentell-utilitaristisch, Fokus auf den sachlich-inhaltlichen Nutzen)
  - 1 – Grundfrage: Ist es sachlich gerechtfertigt?
2. Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle (instrumentell-utilitaristisch, Fokus auf den finanziell-ökonomischen Nut-



zen) 2 – Grundfrage: Ist es profitabel? (bzw. wirtschaftlich sinnvoll)

3. Bedürfnis nach Selbstwerterhalt und -steigerung (moralisch-ethisch, Fokus auf das Individuum) – Grundfrage: Ist es anständig?
4. Bedürfnis nach positiven Beziehungen (politisch-sozial, Fokus auf die Gruppe) – Grundfrage: Ist es politisch akzeptabel?
5. Bedürfnis nach Unlustvermeidung und Lustgewinn (hedonistisch-ästhetisch, Fokus auf positive Erfahrung) – Grundfrage: Ermöglicht es positive Erfahrungen?

Die Ausprägung wird in allen fünf Dimensionen erfasst und visualisiert (Abbildung 1).

Die PVSC stellt sowohl Chancen als auch Risiken für den Public Value dar. Es existieren in der Praxis vier verschiedene methodische Optionen zur Erarbeitung einer Public Value Scorecard mit unterschiedlichen Differenzierungsgraden.

## Beispiele

### Die vier PVSC-Varianten im Einzelnen:

1. In einer Standardvariante werden die Befragten mit Hilfe eines auf das Vorhaben angepassten Fragebogens aufgefordert, die Bewertungsdimensionen gemäß ihrer Bedeutung in eine Rangfolge zu bringen. Dabei wird mit der Satzergänzungstechnik gearbeitet. Zu Statements, wie z.B. «Ich glaube binnen kurzer Zeit wird das Vorhaben ein Erfolg, weil...» oder «Die größten Gefahren für das Vorhaben sehe ich darin, dass...» sind Antworten zu wählen, die jeweils eine der fünf Public Value-Dimensionen beschreiben (z.B. «...das Anliegen fair und gerecht ist», «...die politischen Auswirkungen nicht genügend bedacht werden»). Auf diese Weise werden Prioritätensetzungen erkennbar und es können die Trade-offs herausgearbeitet werden. Diese Vorgehensweise eignet sich sowohl für kleinere Managementrunden wie auch für den Einsatz bei externen Partnern und Stakeholdern. So hat eine große Schweizer Versicherung im Auftrag des Verwaltungsrates diese Variante genutzt, um 30 ausgewählte Meinungsbildner zu befragen, welche Konsequenzen eine mögliche Akquisition auf den Public Value der Organisation haben könnte. Der Haniel Konzern in Deutschland nutzt diesen Ansatz zur Konkretisierung der Corporate Responsibility Strategie (Müller, Menz & Meynhardt 2013) als Filter für Managemententscheidungen (z.B. in einem Geschäftsbereich zur Analyse von neuen Lieferantenbeziehungen).

Mit dieser Scorecard-Variante ist aufgrund der Fragetechnik und vor allem der Unterteilung der Fragen entlang der Zeitachse (allgemein, kurz- und langfristig) auch eine Abschätzung der Veränderung des Public Value über die Zeit möglich. Abbildung 2 zeigt exemplarisch den Erkenntnis-

gewinn dieser Vorgehensweise auf. Zum Beispiel wird sichtbar, dass für ein konkretes Vorhaben die moralischen Chancen über die Zeit etwas sinken, die moralischen Risiken langfristig steigen. Eine solche Antizipation erscheint durchaus realistisch und war in diesem Fall auf eine hohe wahrgenommene Unsicherheit über den Entwicklungsverlauf zurückzuführen. Im Bereich der Profitabilitätsbewertungen stehen langfristig die Chancen etwas ungünstiger als in der kurzen Frist, während die Risiken in diesem Bereich vor allem im Kurzfristbereich liegen und sich über die Zeit deutlich verringern. Die Befragten sehen den Geschäftserfolg vor Augen, aber auch die damit verbundenen Anstrengungen.

Welche Zeithorizonte im konkreten Fall Anwendung finden, wird projektspezifisch festgelegt. Die so differenzierten Einschätzungen machen Auswirkungen einer Entscheidung greifbarer und fördern eine Prozessperspektive.

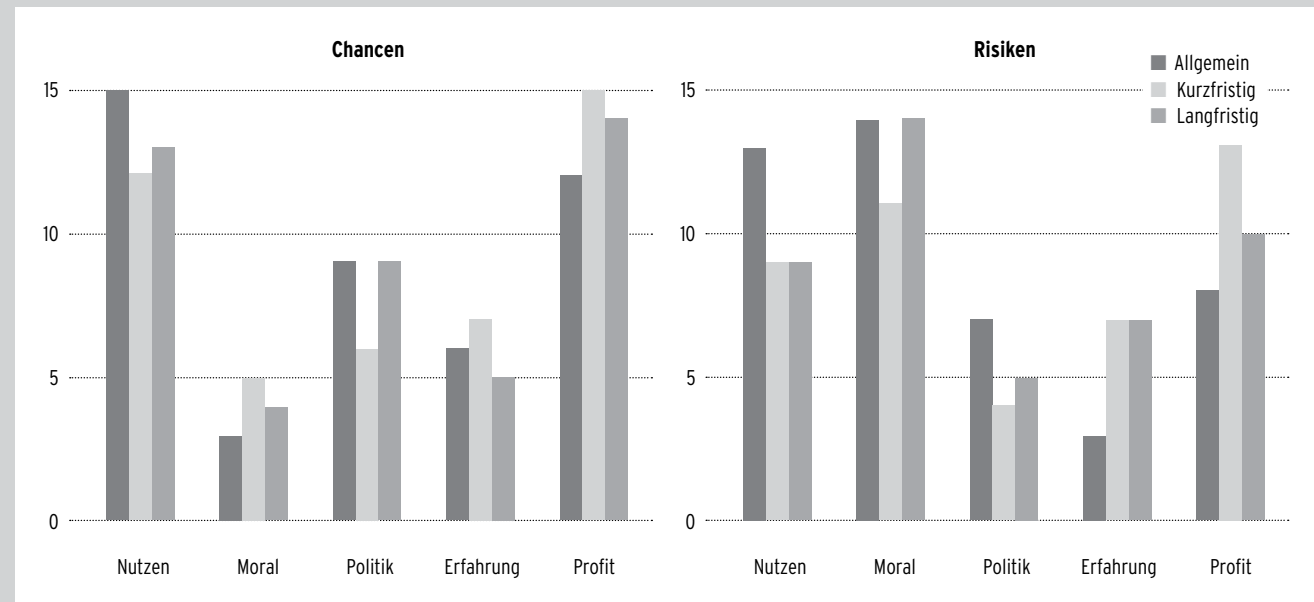
2. In einer «Lightversion» wird die Ausprägung der fünf Public Value Dimensionen in einer moderierten Gruppendiskussion ermittelt. Je nach Anlass werden dabei die Dimensionen vorab mit Experten auf den Kontext angepasst und spezifiziert. Diese Erhebungsmethode bietet sich an, wenn etwa Projekte auf ihre Public Value-Potenziale in einer kleinen Runde bewertet werden sollen (siehe den Beitrag der Bundesagentur für Arbeit und der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen e.V. in diesem Heft).

### «Die PVSC erfasst subjektive Einschätzungen zu den Auswirkungen von Aktivitäten, Produkten oder Dienstleistungen auf den Public Value einer Organisation.»

3. In einer Fragebogenversion werden die fünf Dimensionen unter Anleitung von Experten gemeinsam mit der Organisation in einzelne Fragen (Likert Skala) übersetzt und der jeweilige Erfüllungsgrad erhoben. Die Auswertung erfolgt auf der Scoreebene (Faktoren) und auf Ebene der Einzelfragen. Diese Vorgehensweise bietet sich an, wenn verschiedenste Stakeholder in großer Anzahl befragt werden sollen, z.B. in Ergänzung zur Kundenbefragung (siehe den Beitrag von Fresenius Medical Care und der Bundesagentur für Arbeit in diesem Heft).
4. Eine explorative Variante wird durch eine Adaptation des WertwissensGuide (Meynhardt 2004) ermöglicht. Mit diesem Grid-Ansatz werden die Befragten zunächst gebeten, ihnen wichtige Public Value-Beiträge einer Organisation zu nennen und jeweils zusätzlich durch einen Gegensatz zu

Abbildung 2

**Zeitliche Veränderung des Public Value (Detailanalyse in Ergänzung zu Abbildung 1)**



**10 Einsatzfelder der Public Value Scorecard**

1. Aufbau eines erweiterten Risikomanagements (Erfassung Reputationsrisiken)
2. Ergänzung der Balanced Scorecard um eine Outside-In-Perspektive
3. Fortentwicklung des Compliancemanagements mit einer stärkeren Berücksichtigung der präventiven Elemente hin zu einer Social Compliance
4. Evaluierung der Einkaufsprozesse (bzw. des Geschäftsmodells)
5. Bewertung innovativer Projekte und Produktideen
6. Strategische Bewertung von CSR-Maßnahmen und Nachhaltigkeitsmanagementsystemen (Sustainability Impact Assessment)
7. Ergänzung der Kundenbefragung als Instrument der Frühwarnung
8. Evaluierung des Markenimages
9. Filter in M&A-Prozessen
10. Überarbeitung Leitbild und Strategie

illustrieren. In einem zweiten Schritt werden diese Konstrukte den fünf Public Value-Dimension zugeordnet. Im Ergebnis können sowohl qualitative wie quantitative Analysen durchgeführt werden. Diese Vorgehensweise bietet sich an, wenn zunächst die wichtigsten Public Value-Bereiche identifiziert werden sollen. Ein Beispiel dafür ist die Deutsche Börse AG, wo diese Wertbeiträge anhand der Methodik aus Sicht des mittleren Managements erfasst wurden (Meynhardt & von Müller 2013). In gleicher Weise wurden beim FC Bayern München Experten aus dem Club und dem Umfeld befragt (siehe den Beitrag in diesem Heft).

**Fallstricke der Methode**

Die mit der PVSC erzeugte Managementinformation ist von hoher strategischer Relevanz. Es bedarf für ein solches Projekt deshalb eines klaren Commitments der Führungskräfte. Die Anwendung der PVSC erfordert ausgeprägte methodische Kompetenzen in der Datenerhebung und -interpretation. Ein kritischer Erfolgsfaktor ist die genaue Eingrenzung des Untersuchungsbereiches: Was genau soll bewertet werden? Wie definieren wir «Öffentlichkeit»? Welches gesellschaftliche Umfeld ist gemeint? Ein weiterer Erfolgsfaktor betrifft die Auswahl der Befragten. Neben einer internen Sicht bietet es sich an, nicht allein klassische Stakeholder einzubeziehen. So kann auch eine Befragung der Kunden zum Thema gesellschaftli-

cher Wertschätzung wichtige Erkenntnisse liefern. Allerdings ist es oftmals sinnvoll, auch Meinungsbildner in der Öffentlichkeit zu befragen (z.B. Medienvertreter, Mandatsträger, gesellschaftliche Institutionen).

Die Nutzung der PVSC kann verschiedene Ziele verfolgen (siehe Kasten). Die Einbettung des Verfahrens in die Organisationsentwicklung erfordert neben den Befragungsfähigkeiten vor allem die Bereitschaft, Public Value als «neue Währung» der Strategiearbeit in eine bestehende Kultur einzuführen. Die Verwendung der verschiedenen Varianten bedingt eine Ausbildung und Lizenznahme bei den Entwicklern. Der kritische Erfolgsfaktor ist allerdings die Einbettung der PVSC in den Unternehmensalltag. Daraus ergibt sich regelmäßig umfassender Beratungsbedarf, der zunehmend von Change Beratern adressiert wird (z.B. auch durch den Beratungszweig der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young in der Schweiz und Deutschland).

## Fazit

Die PVSC ist ein neues Managementtool, mit dessen Hilfe die gesellschaftlichen Chancen und Risiken im Umfeld einer Organisation strukturiert werden. Es basiert auf einem Ansatz, der die finanziell-ökonomische Perspektive in den Kontext anderer menschlicher Grundbedürfnisse einbettet. Für die Führung erlaubt die PVSC nicht nur die gezielte Identifikation von Chancen und Risiken, sondern stärkt auch die Rolle des Managements in seiner gesellschaftlichen Funktion. Zudem werden damit Führungskompetenzen entwickelt (z.B. systemisches Denken) und die soziale Rolle bewusster gemacht.

Die PVSC forciert eine eigenständige Positionierung der Organisation. Diese Offenheit für lokale Kontexte und unterschiedliche Wertsysteme ist für die Akzeptanz in der Praxis sehr bedeutsam. Wie bei den Anfängen der Kundenzufriedenheitsanalyse gibt es eine Reihe praktischer Herausforderungen zu bewältigen, bis ein solches Instrument operativ eingespielt ist und nachhaltig Wirkung entfaltet. Auch hier bedarf es eines Lernprozesses, die Ergebnisse sinnvoll zu interpretieren, mögliche Abhängigkeiten zu erkennen und die richtigen Schlüsse für die Strategiearbeit zu ziehen. Bisher können Veränderungen allein durch Folgerhebungen erfasst werden. Um Veränderungsansätze besser zu planen, soll die PVSC im nächsten Schritt mit der Methodik des vernetzten Denkens (Gomez & Probst 1999) verknüpft werden.

Noch ein Vergleich sei gestattet: Ganz ähnlich wie bei der Einführung der Balanced Scorecard wird sichtbar, dass einfache Kausalitäten nicht zu erreichen sind (Wenn-dann-Beziehungen). Dies hat allerdings ihrem Erfolg keinen Abbruch getan, weil stets klar war, dass es sich um ein Redeinstrument handelt, um relevante Steuerungs- und Führungsinformationen zu erzeugen, die die Kultur des Umgangs mit Ressourcen

und Zielen positiv beeinflussen können. Mit der Public Value Scorecard steht ein ebensolcher Kompass für die Unternehmensführung bereit, der von der Checkliste für den Außendienstmitarbeiter bis zur strategischen Positionierung der Organisation ausgestaltet werden kann.

Prof. Dr. Timo Meynhardt, Professor für Management & Entrepreneurship, Leuphana Universität Lüneburg, Managing Director des Center for Leadership and Values in Society, Universität St. Gallen (HSG), [timo.meynhardt@unisg.ch](mailto:timo.meynhardt@unisg.ch)

## Literatur

- **Gomez, P. & Probst, G. (1999).** Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen (3. Aufl.). Paul Haupt Verlag.
- **Meynhardt, T. (im Erscheinen).** Public Value – Turning a conceptual framework into a scorecard, In: J. M. Bryson, B. C. Crosby & L. Bloomberg (Eds.) Valuing public value, Georgetown University Press.
- **Meynhardt, T. & Gomez, P. (2013).** Organisationen schöpfen Wert für die Gesellschaft. In: Heuser, J. et al. DIE ZEIT erklärt die Wirtschaft (199–207). Murmann.
- **Meynhardt, T. & Von Müller, C. (2013).** «Wir wollen Werte schaffen für die Gesellschaft» – Der Public Value im Spannungsfeld zwischen Aktienwert und Gemeinwohl. Eine Fallstudie am Beispiel der Deutsche Börse AG, Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 2–3, S. 119–149.
- **Meynhardt, T. (2004).** Wertwissen: Was Organisationen wirklich bewegt. Waxmann.
- **Moore, M. H. (2013).** Recognizing public value. Harvard University Press.
- **Müller, J., Menz, M. & Meynhardt, T. (2013).** Haniel (A): Corporate strategy and corporate responsibility, Fallstudie, ecch.

## Internet

- [http://de.wikipedia.org/wiki/Public\\_Value](http://de.wikipedia.org/wiki/Public_Value)



# OrganisationsEntwicklung –

## Toolbox und Impulsgeber für Ihre Veränderungsprozesse

Die Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie Change Management. Das viermal jährlich erscheinende Heft richtet sich an Unternehmensberater und Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensentwicklung, Personal, Weiterbildung und Organisation.

**OrganisationsEntwicklung** berichtet über Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

Jeder Abonnent kann die App gratis nutzen und erhält einen kostenfreien Zugang zur Online-Datenbank mit allen Ausgaben der **OrganisationsEntwicklung** seit 1992.

### Ihre exklusiven Abo-Vorteile:

- ✓ Jedes Quartal fundierte Fachbeiträge zu den aktuellen Fragen der Unternehmensentwicklung und des Change Managements
- ✓ Kostenlose Nutzung der App mit zusätzlichen Features
- ✓ Kostenloser Zugriff auf die Online-Datenbank [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch) mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✓ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen

**OrganisationsEntwicklung**  
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

**1** **13**

**Alles bleibt gleich**  
Die unheimliche Macht der Routine

**Wir Gewohnheitstiere**  
Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman im Exklusiv-Interview

**Die drei ??? und der Reiz der Routine**  
Warum in der Erfolgserie manches immer gleich bleiben muss

**Ausbruch aus dem Status quo**  
Das zirkuläre Modell der Transformation

**inkl. Datenbank und App**

**OrganisationsEntwicklung**  
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

**Gratis**

Mehr Informationen: [www.fachverlag-shop.de/zoe](http://www.fachverlag-shop.de/zoe)

Rückseite ausfüllen, faxen und Vorteile sichern →→→

# Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59

Per Post: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH • Kundenservice • Postfach 92 54 • 97092 Würzburg oder per Telefon: 08 00 / 000-16 37

**Probeabo** inkl. Online-Datenbank + App

Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von „OrganisationsEntwicklung“ gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich „OrganisationsEntwicklung“ zum Jahresvorzugspreis von € 97,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*). PB OENK0084

**Jahresabo** inkl. Online-Datenbank + App

Ich abonniere „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum Jahresvorzugspreis von € 97,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*). PB OEN00030

**Studentenabo** inkl. Online-Datenbank + App

Ich bin Student/in und möchte „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis von € 48,50 inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*) beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt PB OEV00017

\* Auslandspreise finden Sie unter [www.fachverlag.de/bezugspreise](http://www.fachverlag.de/bezugspreise)



[www.fachverlag-shop.de](http://www.fachverlag-shop.de)

### Weitere Angebote im Shop:

- Vorzugspreis auf das CD-ROM-Archiv der „OrganisationsEntwicklung“
- Dossiers zu aktuellen Themen
- Komfortable Bestellung einzelner Ausgaben
- Praktische Archivilösungen (Sammelkassetten)
- Leser-werben-Leser-Aktionen (auch für Nicht-Abonnenten)

## OrganisationsEntwicklung

Firma  Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Funktion

Abteilung

Straße, Hausnr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

**Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist:** Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort für die Online-Datenbank anmelden.

Geburtsdatum

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachverlag.de, Fax: 0800/000 2959.

X  
Datum, Unterschrift

Ja, bitte senden Sie mir an die oben angegebene E-Mail-Adresse den kostenlosen Newsletter von „OrganisationsEntwicklung“.

### Wählen Sie Ihre Zahlungsart (nur bei Jahresabo und Studentenabo)

Im Lastschriftverfahren

Kontoinhaber

Konto-Nr. BLZ

Geldinstitut Ort

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Gegen Rechnung

Rechnungsanschrift, falls abweichend von Lieferanschrift

Diese Einzugsermächtigung hat Gültigkeit bis zum schriftlichen Widerruf bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf