

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

3

10

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Brüche, Brücken und Sprünge meistern

Kultur(en) unter der Oberfläche

Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger im Gespräch

Sollbruchstellen und Brücken im internationalen Unternehmen

Ein Gespräch mit Geert Hofstede

Im Team Veränderung gestalten

Wie Teamarbeit Verbindungen schafft und Unterschiede überwindet

Typisch kultiviert?

Organisation und Innovationskultur als Determinanten des
Innovationserfolgs – Ergebnisse einer empirischen Studie

Zwischen Spielfeld und Kabine

Organisationsentwicklung im Profifußball



Prof. Dr. Dietmar Vahs

Institut für Change Management und Innovation (CMI), Hochschule Esslingen

Kontakt:
dietmar.vahs@hs-esslingen.de



Jens Schmitt

Dipl.-Betr.wirt (FH), M.Sc.,
Leitung CONTACT-AS e.V.

Kontakt:
jens.schmitt@contact-as.de

Determinanten des Innovationserfolgs

Ergebnisse einer empirischen Studie

Das Institut für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen hat in einer seiner aktuellen empirischen Studien den Einfluss einer innovationsfördernden Organisation und Unternehmenskultur auf den Innovations- und Unternehmenserfolg untersucht. Die Studie zeigt konkrete Ansatzpunkte zur effektiven und effizienten Ausschöpfung unternehmensinterner, schwer imitierbarer Innovationspotenziale auf.

In Krisenzeiten werden Investitionen in Innovationen oftmals zurückgestellt, obwohl sie gerade dann entscheidend dazu beitragen könnten, den Abwärtstrend zu stoppen. Deshalb ist es für Unternehmen wichtig, ihre Innovationspotenziale zu erkennen und aktiv wahrzunehmen. Konkrete Ansatzpunkte zur Innovationsförderung bilden die «harten» und «weichen» Faktoren eines Unternehmens (vgl. 7-S-Modell von Peters und Waterman), die zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden können, wenn sie zielgerichtet miteinander verbunden werden. Durch eine Analyse des Zusammenspiels dieser Faktoren ist die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit möglich. Mit dieser Zielstellung hat das Institut für Change Management und

Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen gemeinsam mit der Bezirkskammer Esslingen-Nürtingen der IHK Region Stuttgart eine empirische Studie durchgeführt, an der sich 85 überwiegend mittelständische Unternehmen beteiligt haben.

Die Ziele der Studie lagen in der ganzheitlichen Erfassung der Konstrukte «Innovationskultur» und «Organisation», ihres Einflusses auf den Innovationserfolg sowie des Zusammenhangs zwischen Innovations- und Unternehmenserfolg.

Verlauf der Untersuchung

Im Vorfeld (August 2008) wurde eine Vergleichsanalyse durchgeführt, um thematische Redundanzen mit parallel laufenden Studien an deutschsprachigen Hochschulen zu vermeiden. In einem nächsten Schritt untersuchte das CMI anhand einer Analyse von deutsch- und englischsprachigen Primär- und Meta-studien, welche Merkmale einer Unternehmenskultur und -organisation bislang empirisch als innovationsfördernd nachgewiesen werden konnten. Dabei stellte sich heraus, dass die vorliegenden Studien zu widersprüchlichen Ergebnissen kamen. Die Gründe hierfür sind in der unzureichenden Operationalisierung der beiden Konstrukte «Innovationskultur» und «Organisation» und der Problematik einer Messung des Innovationserfolgs zu sehen (vgl. Hauschildt und Salomo 2007 sowie Lippold 2007).

Die identifizierten Merkmale, die ein Unternehmen zur Ausschöpfung seines Innovationspotenzials aktiv beeinflussen kann, wurden anschließend vom CMI-Forschungsteam in einem Erfolgsfaktorenmodell abgebildet (vgl. Abbildung 1). Weitere Faktoren, die gleichfalls einen Einfluss auf den Innovationserfolg haben (können), wie z.B. eine starke Marktdynamik oder rechtliche und gesellschaftliche Entwicklungen, sind von den Unternehmen nicht direkt beeinflussbar und wurden deshalb nicht in das Erfolgsfaktorenmodell aufgenommen.

Das dargestellte Modell bildete die Ausgangsbasis für die empirische Studie, die sich in fünf Hauptphasen gliederte:

Phase I umfasste die Aufstellung von forschungsleitenden Fragen bzw. Hypothesen sowie die Entwicklung des Erhebungsinstruments (teilstandardisierter Fragebogen). In Phase II wurde das Erhebungsinstrument einem Pretest unterzogen und anschließend optimiert. Der finale Fragebogen wurde an eine Quotenstichprobe von 563 Mitgliedsunternehmen der Bezirkskammer Esslingen-Nürtingen der IHK Region Stuttgart (zumeist KMU unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit) versandt und richtete sich an die erste und zweite Führungsebene. In Phase III wurden die Daten der insgesamt 85 teilnehmenden Unternehmen erfasst, was einer Rücklaufquote von 15,1 Prozent entspricht. In Phase IV erfolgte die Datenauswertung mit Hilfe der computergestützten Modelle SPSS und AMOS. Schließlich wurden in Phase V konkrete Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Innovationserfolgs abgeleitet.

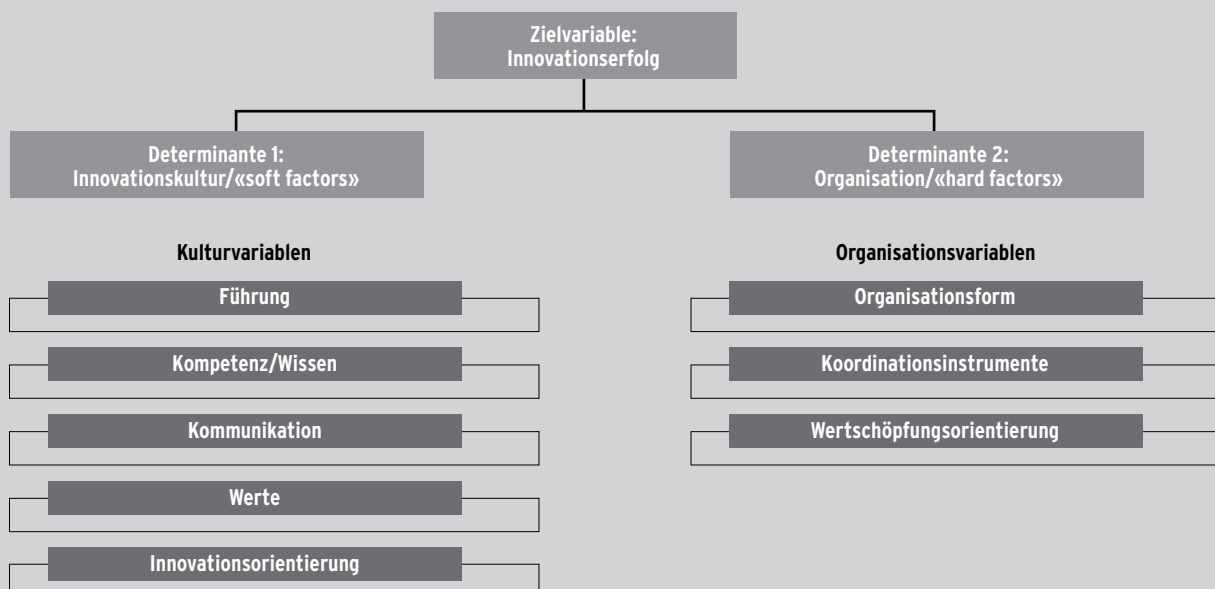
Zusammensetzung der Teilnehmer an der Befragung

- Mitglied der ersten Führungsebene: 83 Prozent
- Durchschnittsalter: 48,7 Jahre
- Geschlecht: 92 Prozent männlich/8 Prozent weiblich
- Ausbildung:
 - kaufmännischer Ausbildungs- bzw. Studienhintergrund: 42 Prozent
 - naturwissenschaftlich-technische Qualifikation: 27 Prozent
 - technisch-betriebswirtschaftliches Studium: 31 Prozent

Bildung von Unternehmenstypologien

Abbildung 2 zeigt das Grundraster, nach dem die Unternehmen in der Stichprobe klassifiziert werden konnten. Dazu mussten die Ausprägungen der Organisation und der Innovationskultur eines jeden Unternehmens gemessen werden. Diese Messung erfolgte durch so genannte Indikatorvariablen, die aus den einzelnen Fragen mittels statistischer Methoden entwickelt wurden. Danach wurden die Indikatorvariablen zu Indizes aggregiert, um die Ausprägungsstärke der beiden Konstrukte «Innovationskultur» und «Organisation» in den teilnehmenden Unternehmen mit einer Messzahl angeben zu können (vgl. Raithel

Abbildung 1
Erfolgsfaktorenmodell



2008). Beide Konstrukte wurden in Relation zu der Zielvariablen «Innovationserfolg» gesetzt. Als Messgröße für den Innovationserfolg diente die Anzahl erfolgreicher Produktinnovationen. Die Messzahlen wurden auf einer vertikalen Achse für die Innovationskultur bzw. auf einer horizontalen Achse für die Organisation abgetragen. Anschließend wurden die Mittelwerte der beiden Konstrukte gebildet und fadenkreuzartig in das Raster eingezeichnet.

Aufgrund der Mittelwerte ergaben sich die folgenden vier Unternehmenstypen:

- **Letale Unternehmen** weisen sowohl eine unterdurchschnittliche Ausprägung der Innovationskultur, als auch der Organisation auf.
- **Kreative Unternehmen** besitzen eine überdurchschnittliche Innovationskultur und eine unterdurchschnittlich ausgeprägte Organisation.
- **Formale Unternehmen** sind durch eine überdurchschnittliche Organisation und eine unterdurchschnittliche Innovationskultur gekennzeichnet.
- **Ideale Unternehmen** haben sowohl eine überdurchschnittliche Ausprägung der Innovationskultur, als auch der Organisation.

Die Kreisgrößen in Abbildung 2 geben die Anzahl an erfolgreichen Innovationen wieder. Das «Best practice-Unternehmen» ist in der idealen Klasse rechts außen zu sehen. In die Zuord-

nung zu den vier Unternehmenstypen gingen aufgrund von unvollständigen Antworten nur 67 der 85 Unternehmen ein, die sich in 31 ideale, 2 formale, 12 kreative und 22 letale Unternehmen aufteilen. Aufgrund geringfügiger Unterschiede in der Organisation und der Innovationskultur zwischen idealen und formalen Unternehmen wurde die formale Unternehmenstypologie in der weiteren Auswertung der idealen Unternehmenstypologie zugeordnet.

Ausprägungen der Kulturvariablen

Wie aus Abbildung 3 hervorgeht, unterscheiden sich die Unternehmenstypen hinsichtlich der Ausprägung ihrer Innovationskultur. Die idealen Unternehmen unterscheiden sich deutlich in der Ausprägung ihrer Innovationskultur von den kreativen und den letalen Unternehmen. Sie erfüllen weitaus häufiger die in der Fachliteratur aufgeführten Merkmale einer positiven Innovationskultur. Konkret bedeutet dies beispielsweise, dass in diesen Unternehmen mehr Unternehmensbereiche in die Ideenfindung eingebunden werden (Innovations-Indikator Nr. 3), dass dort aktiver und zielgerichteter informiert und kommuniziert wird und dass dort eine höhere Fehlertoleranz besteht als in den anderen beiden Unternehmenstypen (Innovations-Indikator Nr. 5).

Die Studie des CMI bestätigt auch, dass die Führungskräfte eines Unternehmens einen entscheidenden Einfluss auf die Innovationskultur besitzen (Innovations-Indikator Nr. 1). Sie

Abbildung 2
Grundraster für die Zuordnung der Unternehmen zu vier Typologien

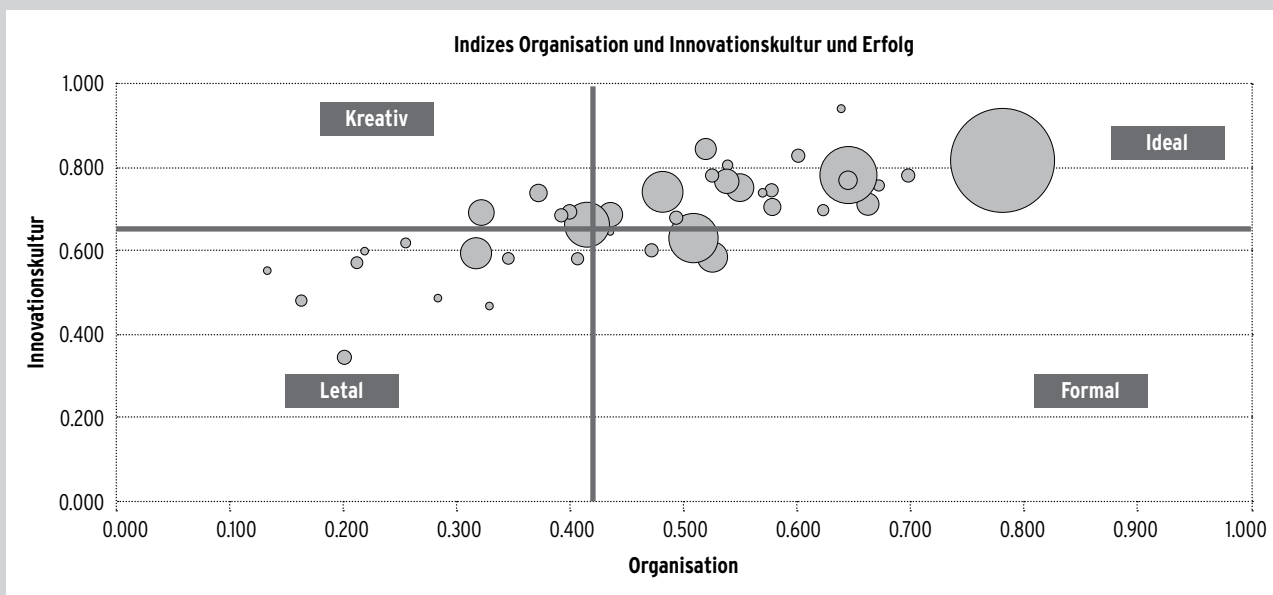
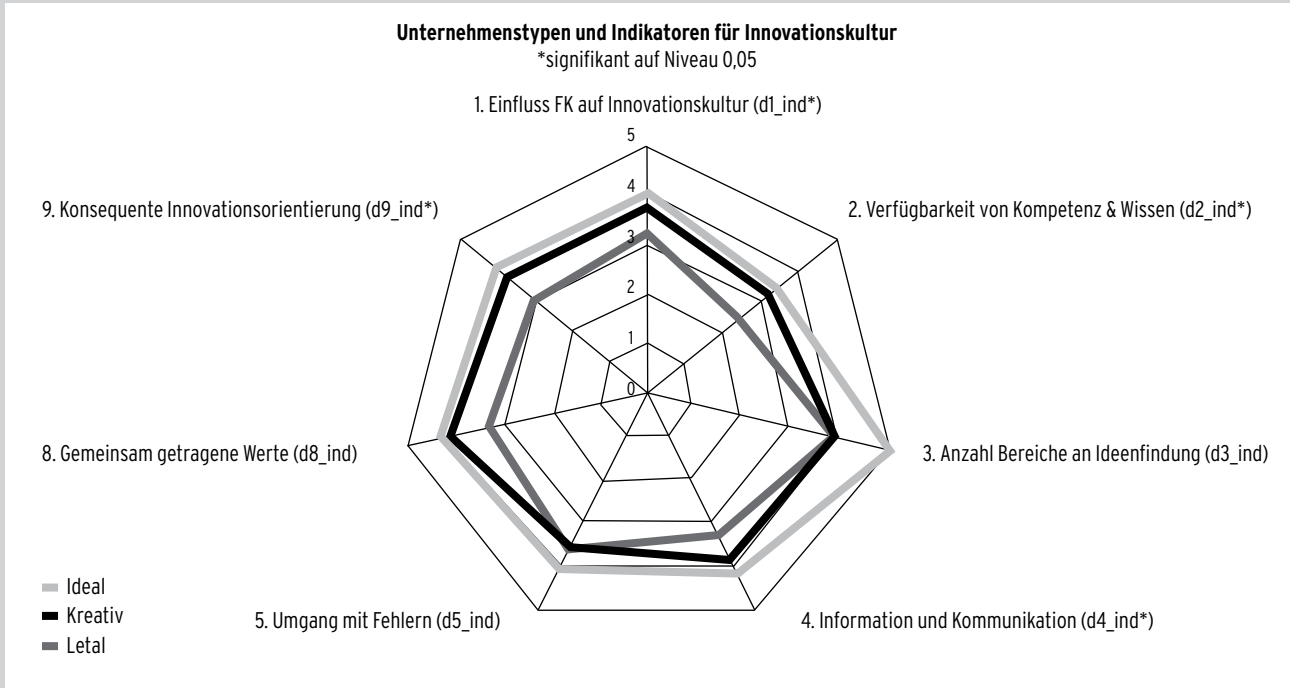


Abbildung 3

Signifikante Zusammenhänge zwischen dem Unternehmenstyp und den Indikatorvariablen der Innovationskultur



spielen für ihre Mitarbeiter und deren Verhalten eine prägende Rolle und sind deshalb für die Bildung einer gemeinsamen Wertebasis mit verantwortlich (Innovations-Indikator Nr. 8). In den drei dargestellten Unternehmenstypen scheint die Verfügbarkeit von Kompetenz und Wissen dagegen nur eine verhältnismäßig geringe Bedeutung zu haben (Innovations-Indikator Nr. 2), wobei die letalen Unternehmen hier eine deutliche Diskrepanz zu den beiden anderen Unternehmenstypen aufweisen. Themen wie organisationales Lernen oder die gezielte Durchführung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind scheinbar in der Praxis mittelständischer Unternehmen noch nicht «richtig angekommen». Eine verhältnismäßig hohe Bedeutung haben dagegen die Information und die Kommunikation (Innovations-Indikator Nr. 4). Die Unternehmen scheinen erkannt zu haben, dass sie mit einer offenen Kommunikation innovative Ideen rascher entwickeln und umsetzen können. Dies wiederum bringt in der Regel einen mitunter entscheidenden Zeitvorteil mit sich, wenn es um die vor allem für Produktinnovationen zentrale Frage nach der «time-to-market» geht. Auffallend ist schließlich auch, dass die kreativen Unternehmen in allen statistisch auswertbaren Fragen eine Art «Sandwichposition» einnehmen: Die Ausprägungsstärke ihrer Innovationskultur liegt zwischen derjenigen idealer und derjenigen

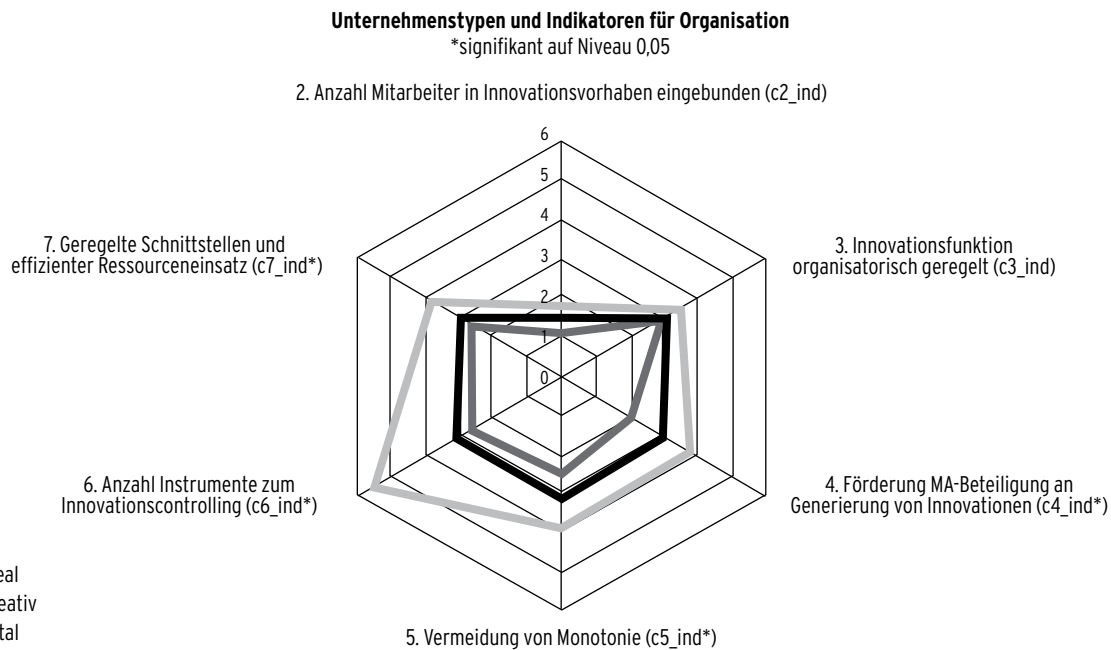
letaler Unternehmen und ähnelt einmal mehr dem einen und einmal mehr dem anderen Unternehmenstyp.

Ausprägungen der Organisationsvariablen

Nach den «soft factors» wirft die Abbildung 4 einen Blick auf die «harten» Organisationsvariablen und deren unternehmenstypenbezogene Ausprägungen.

Dabei ergibt sich grundsätzlich ein ähnliches Bild wie bei der Innovationskultur: Die Organisation von letalen Unternehmen ist erwartungsgemäß am wenigsten innovationsförderlich. Allerdings gibt es hier nur geringe Unterschiede zu den kreativen Unternehmen. Ideale Unternehmen unterscheiden sich insbesondere im systematischen Einsatz von Controllinginstrumenten im Innovationsprozess (Organisations-Indikator Nr. 6), im Einsatz geeigneter Maßnahmen wie Job-Enlargement und Job-Enrichment zur Vermeidung von Monotonie (Organisations-Indikator Nr. 5) sowie in den organisatorischen Voraussetzungen für die Einbindung aller Mitarbeiter in den Innovationsprozess (Organisations-Indikator Nr. 4). Konkret setzen die idealen Unternehmen beispielsweise weitaus mehr Instrumente zur Planung, Steuerung und Evaluation von Innovationsvorhaben ein (bis zu sechs Instrumente), und sie verwenden diese zielgerichteter.

Abbildung 4
Signifikante Zusammenhänge zwischen Unternehmenstyp und Indikatorvariablen der Unternehmensorganisation



Damit lässt sich – zumindest in Teilen – auch der größere Innovationserfolg erklären, denn nur mit einem systematischen und kontinuierlichen Innovationscontrolling, das vom Ideenanstoß bis zur Markteinführung bzw. Marktbewährung reicht, lassen sich auftretende Probleme schnell identifizieren und diesbezügliche Verbesserungsmaßnahmen schnell und erfolgreich umsetzen (vgl. Vahs und Burmester 2005). Geringe Unterschiede zwischen den Unternehmenstypen ergeben sich bei der Anzahl der in ein Innovationsvorhaben eingebundenen Mitarbeiter (Organisations-Indikator Nr. 2). Um den Koordinationsaufwand gering zu halten, regeln die idealen Unternehmen ihre Schnittstellen im Innovationsprozess besser und stellen den effizienten Einsatz der Personal- und Sachressourcen durch entsprechende organisatorische Regeln sicher. Allerdings sind die Unterschiede zwischen den Unternehmenstypen gerade bei der organisatorisch-formalen Regelung eines Innovationsvorhabens vergleichsweise gering, was mit den grundsätzlichen Unwägbarkeiten von Innovationsprozessen zusammenhängen kann.

Insgesamt betrachtet, ähneln die unternehmenstypspezifischen Ergebnisse hinsichtlich des Erfolgsfaktors «Organisation» denjenigen des Erfolgsfaktors «Innovationskultur». Zudem

deutet sich ein enger Zusammenhang zwischen den beiden Erfolgsfaktoren im Hinblick auf deren Wirkung auf den Innovationserfolg an, was vom CMI-Forschungsteam mit Hilfe einer Kausalanalyse verifiziert werden konnte.

Das Kausalmodell des Innovations- und Unternehmenserfolgs

Das empirisch ermittelte Modell (Abbildung 5), das akzeptable statistische Kennwerte (CFI, RMSEA) aufweist, zeigt zunächst einmal, dass die Organisation offenbar einen signifikanten direkten Einfluss auf den Innovationserfolg besitzt. Ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang besteht auch zwischen dem Innovations- und dem Unternehmenserfolg, d.h. für einen dauerhaften Unternehmenserfolg sind Innovationen eine unabdingbare Voraussetzung. Diese Erkenntnis dürfte sich mit Plausibilitätsüberlegungen decken. Sie ist dabei allerdings keineswegs trivial, zeigt sie doch die empirische Relevanz eines zielgerichteten Innovationsverhaltens von Unternehmen.

Die Innovationskultur ist im Gegensatz zur Organisation keine direkte Determinante des Innovationserfolgs. Sie weist jedoch eine hohe Korrelation mit dem Faktor Organisation auf (vgl. den Doppelpfeil in der Abbildung 5). Dies wiederum be-

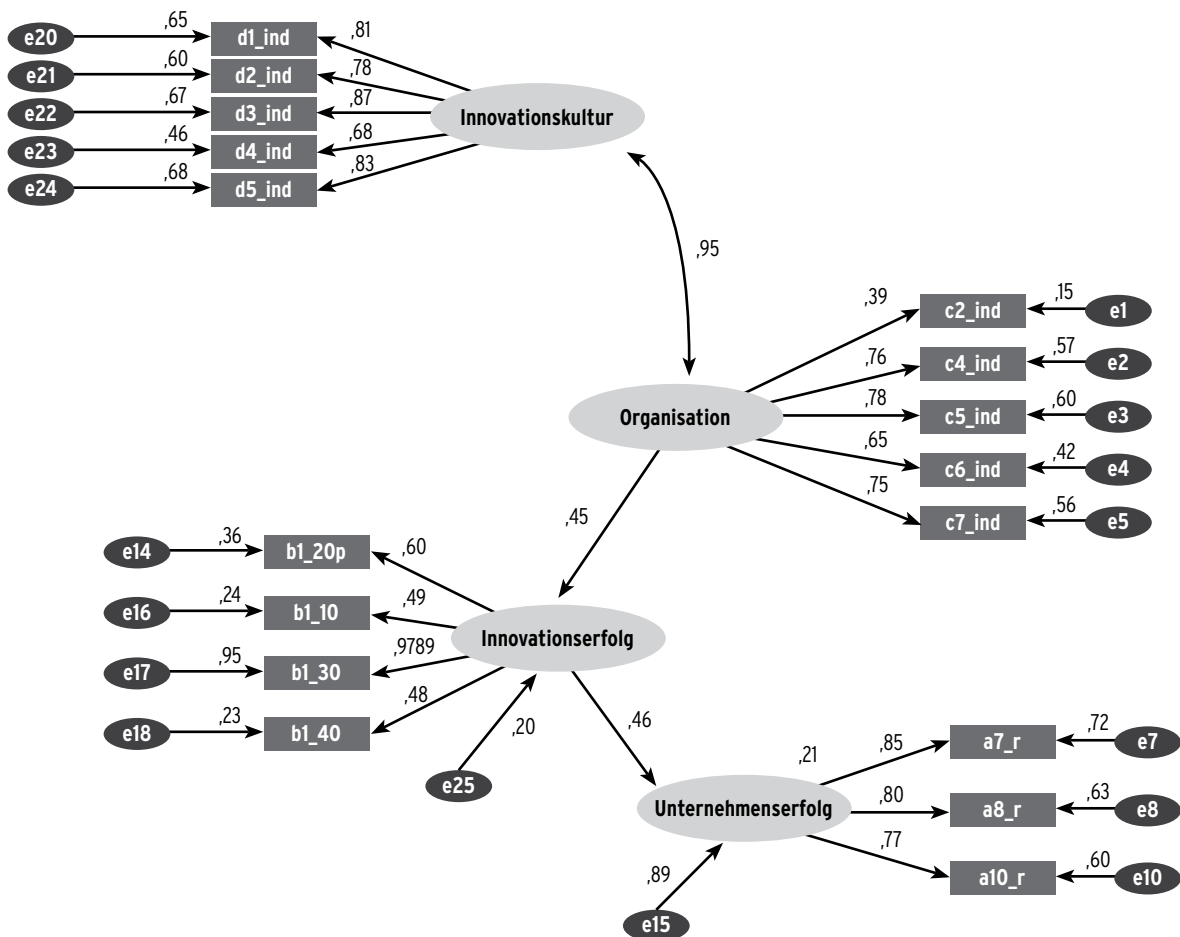
legt, dass beide Konstrukte nicht getrennt voneinander zu betrachten sind. Vielmehr besitzen innovative Unternehmen nicht nur eine innovationsfördernde Organisation (z.B. mit flachen, dezentralen Strukturen), sondern auch eine innovative Unternehmenskultur (z.B. mit einem offenen Umgang mit Fehlern). Bedingt durch den indirekten Einfluss der Innovationskultur über die intervenierende Variable Organisation auf den Innovationserfolg kann diese auch als ein «Co-Faktor» der Organisation und die Organisation selbst als «Nährboden» für den Innovationserfolg bezeichnet werden.

Beispielhafte Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis

Die Auswertung der Ergebnisse nach Wirtschaftszweigen ergab keine branchentypischen Besonderheiten, sodass die Handlungsempfehlungen einen allgemeingültigen Charakter besitzen. Sie werden im Folgenden beispielhaft für den Erfolgsfaktor «Wertschöpfungsorientierung» dargestellt.

Abbildung 6 zeigt, hinsichtlich welcher Merkmale sich die drei Unternehmenstypen unterscheiden: Ideale Unternehmen setzen alle definierten Merkmale der Wertschöpfungsorien-

Abbildung 5
Das Kausalmodell des Innovations- und Unternehmenserfolgs



Globale Gütermaße für Kausalmodell
Chiquadrat/df = 1,570 CFI = ,887 RMSEA = ,083

Abbildung 6
Beispielhafte Darstellung der Ergebnisse zum Erfolgsfaktor «Wertschöpfungsorientierung»

		Unternehmen (Kategorie)		
		hoher Erfolg (ideal)	mittlerer Erfolg (kreativ)	geringer Erfolg (letal)
Erfolgsfaktor Wertschöpfungsorientierung	Treiberkategorie Innovationskultur/Treiber			
	Kriterien zur Entscheidung für oder gegen ein Innovationsvorhaben vorhanden	+	0	-
	Innovationsprozess ist formal geregelt	+	-	-
	Gezielte und konsequente Ausrichtung von Ressourcen	+	k.A.	-
	Aufgabe, Verantwortung und Kompetenzen sind konsequent übertragen	+	k.A.	0
	Abbruchkriterien liegen vor	+	k.A.	-

tierung um (Antwortkategorie +). Ihre Innovationsvorhaben sind durch eine genaue Planung und Strukturierung gekennzeichnet, so dass davon auszugehen ist, dass die Innovationsprozesse trotz aller Unwägbarkeiten zielgerichtet und effizient ablaufen.

Letale Unternehmen weisen neben einer wertneutralen Einstellung (Antwortkategorie 0) vor allem eine fehlende Umsetzung der Merkmale auf (Antwortkategorie -), worin auch die deutlich geringeren Innovationserfolge begründet sein können.

Als konkrete Handlungsempfehlung für die Umsetzung des Erfolgsfaktors «Wertschöpfungsorientierung» kann demzufolge formuliert werden, dass Unternehmen zunächst die Vorteile eines Innovationsvorhabens anhand vorab definierter Kriterien überprüfen sollten. Im Innovationsprozess selbst sollten dann ausreichend finanzielle, personelle und materielle Ressourcen vorhanden und eindeutig zugeordnet sein. An die in den Innovationsprozess eingebundenen Mitarbeiter sind klare Aufgaben, ein definierter Verantwortungsbereich und die erforderlichen Entscheidungs- und Ausführungskompetenzen zu übertragen. Um die Effektivität und die Effizienz eines Innovationsvorhabens sicherzustellen, sollten klare Abbruchkriterien vorhanden sein, anhand derer in jeder Prozessphase eindeutige «Stop-or-go»-Entscheidungen getroffen werden können. Für die weiteren Erfolgsfaktoren der Determinanten «Innovationskultur» und «Organisation» (vgl. hierzu Abbildung 1) wurden gleichfalls Analysen durchgeführt und entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Die Studie des CMI zeigt darüber hinaus ein weiteres, offenbar grundlegendes Problem der betrieblichen Praxis auf: Rund

50 Prozent der teilnehmenden Unternehmen haben ihren Innovationserfolg nicht gemessen! Eine eindeutige Definition, was unter «Innovationserfolg» zu verstehen ist, die Vorgabe von klaren, motivierenden Innovationszielen und die Messung des Grades der Zielerreichung ist jedoch eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Steuerung von Innovationsvorhaben. Offenbar besteht also auch hier noch ein erheblicher Handlungsbedarf.

Literatur

- **Hauschildt, J. und Salomo, S. (2007).** Innovationsmanagement, Vahlen, S. 39
- **Lippold, A. (2007).** Die Innovationskultur: Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells sowie Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen, Cuvillier, S. 68.
- **Raithel, J. (2008).** Quantitative Forschung: ein Praxiskurs, VS Verlag, S. 41 f.
- **Vahs, D. und Burmester, R. (2005).** Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 92.

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



Inklusive Online-Archiv!

Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 17 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

www.zoe.ch

Wandel erkennen. Veränderung gestalten. Zukunft gewinnen. Online finden.

- Konzepte, Vorgehensweisen und vielfältige Anregungen für die Gestaltung, Führung und Realisierung von Change Projekten
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen
- inkl. Online-Archiv
- Newsletter mit der Vorschau aufs Heft
- Erscheinungsweise: 4x jährlich

www.zoe.de



Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

- Eine Ausgabe gratis testen** inkl. Online-Archiv
Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von **ZOE - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management** gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich **ZOE** zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OENK0046
- Das Abonnement zum Jahresvorzugspreis**
inkl. Online-Archiv
Ich abonniere **ZOE** direkt zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OEN00018
- Das Studentenabo** inkl. Online-Archiv
Ich bin Student/in und möchte **ZOE** direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis für Studenten von nur € 44,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt. PB-OEV00014

www.fachverlag-shop.de
Weitere Angebote und Informationen
rund um **ZOE**:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Leser werben Leser-Aktion
- Bezugspreise im Ausland

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg
Hotline 08 00 / 0 00 - 16 37* • kundenservice@fachverlag.de

Bestellung per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59*

* gebührenfrei

<input type="checkbox"/> Firma	<input type="checkbox"/> Privat
Name	Vorname
E-Mail	
Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)	
Beruf/Funktion/Abteilung	
Tätigkeitsschwerpunkt	
Straße, Nr./Postfach	
PLZ	Ort
Telefon (für evtl. Rückfragen)	
E-Mail	
Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist! Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abnummer und können sich sofort im Online-Archiv anmelden.	
Geburtsdatum	
<input type="checkbox"/> Ich bin damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe zukünftig über interessante Produkte per E-Mail/telefonisch informiert.	
X	
Datum, 1. Unterschrift	
Unsere Widerrufsbelehrung: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. (AG Düsseldorf · HRB 30329) Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.	
X	
Datum, 2. Unterschrift	