

Dirk Freund

# Wertschöpfende und innovationsorientierte Unternehmensführung



Springer Gabler

---

# Wertschöpfende und innovationsorientierte Unternehmensführung

---

Dirk Freund

# Wertschöpfende und innovationsorientierte Unternehmensführung



Springer Gabler

Dirk Freund  
Kelkheim  
Deutschland

ISBN 978-3-642-39917-6  
DOI 10.1007/978-3-642-39918-3

ISBN 978-3-642-39918-3 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Juliane Wagner, Eva-Maria Fürst

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort

„Warum eigentlich noch ein Buch über Innovation, Change Management und all die anderen Themen?“ mag man sich angesichts dieser weiteren Publikation fragen. In der Tat, es gibt eine erschlagende Menge an Literatur. Alles scheint schon zu Genüge diskutiert und gesagt. Innovation gilt ohne Zweifel mindestens im wirtschaftlichen Umfeld als „Talk of the Town“. Die publizierende Zunft hat die Zeichen der Zeit erkannt und sich des Themas voll angenommen. Kaum jemand, der ernsthaft anzweifeln würde, dass in der Fähigkeit zur Innovation der Schlüssel zum künftigen Erfolg von Unternehmen liegt. Aber kehren wir zur Ausgangsfrage zurück: warum also dieses weitere Buch?

Selbstverständlich hat man als Autor auch eine egoistische Motivation: Man will Gedanken, die einen schon lange beschäftigen, geordnet zu Papier bringen und mit einer Leserschaft teilen, von der man annimmt, dass sie ähnliche Interessen besitzt. In meinem Fall hat sich dieser „Zustand“ nach knapp 18 Jahren in verantwortlichen Positionen des „R&D-Geschäfts“ eingestellt. Viele der in den nachfolgenden Kapiteln niedergeschriebenen Perspektiven und Schlussfolgerungen haben sich zu einem nicht unerheblichen Teil während dieser Zeit geformt. Teilweise beinhalten sie auch Konzepte, die sich in der Praxis dieser Jahre bewährt haben. Kurzum: Die Zeit war reif für diesen Schritt, und das Ergebnis halten Sie in Ihren Händen.

Zu dieser, zugegebenermaßen, sehr selbstbezogenen Motivation gesellt sich aber noch mehr. Ja, Innovation, Change Management, Technologiemanagement und all die damit verbundenen Themen besitzen eine allgegenwärtige Präsenz, aber schauen wir uns einmal um: Wie viel schlecht entwickelte, wenig innovative Produkte befinden sich auf dem Markt? Machen Sie einen Selbstversuch und beobachten Sie sich und Ihr Umfeld beim Umgang mit Gegenständen des täglichen Lebens. Wie oft entsteht Frustration oder Verärgerung? Wie viele Geräte wandern etwa nach einer gewissen Zeit in die Schublade und werden fortan nicht mehr benutzt? Es dürfte, nicht anders als bei mir selbst, eine stattliche Anzahl zusammenkommen.

Gibt es nicht auch eine verblüffende Anzahl von gleichartigen, schwer unterscheidbaren, damit also wenig originellen Produkten, und fokussiert sich deswegen produktbezogene Kommunikation mehr und mehr auf deren Preis? Kommodisierung lässt sich nur auf Basis von Innovation und Wertschöpfung für den Kunden verhindern. In diesem Licht erscheint es zusätzlich bedenklich, dass auch Unternehmen (ähnlich wie ihre Erzeugnisse) in vielen Bereichen zunehmend vergleichbarer und gleichförmiger werden, also gerade nicht erreichen, was Innovation ermöglicht und letztlich auszeichnet, nämlich einen aus Sicht des jeweiligen Unternehmens individuell geprägten, gewissermaßen unverwechselbaren Ansatz. Irgendwie klafft zwischen Anspruch und Realität eine Lücke. Oder anders formuliert: Trotz aller Diskussion, einer Vielzahl von Literatur, Forschung und guten Erkenntnissen scheint der Weg zu einer Umsetzung in den Alltag von Kunden und Konsumenten blockiert. Man sollte sich hüten, dies den Kunden anzulasten, diese haben alles Recht der Welt, Produkte zu verlangen, bei deren Benutzung sie sich nicht verbiegen oder umerziehen lassen müssen, zumindest nicht, solange sie dies nicht freiwillig wollen.

Man steht einer verblüffenden Diskrepanz gegenüber: Nie zuvor gab es ähnlich gut ausgebildete Mitarbeiter in Unternehmen, das Ausmaß des verfügbaren Wissens übersteigt jedes Fassungsvermögen, aber vom Ergebnis her bewertet, bleibt ein schaler Nachgeschmack und dies, obwohl sogar die Kunden progressiver und aufgeschlossener an Produkte herangehen als je zuvor. Es liegt der Schluss nahe, dass die Umsetzung dieser Fähigkeiten und des Wissens zu relevantem Kundennutzen oft (zu oft) ins Stocken gerät. Damit liegt der schwarze Peter bei den Unternehmen selbst, denn deren Hauptaufgabe und Daseinsgrund besteht gerade in dieser Transformation von Know-How in Kundennutzen. Sofern diese besser gelingt als der Konkurrenz, dient es dem Unternehmen, den Mitarbeitern (weil sich Erfolg einstellt) und zu guter Letzt auch den Kunden, die nunmehr ihre Bedürfnisse adressiert sehen und deren Leben sich dadurch ein wenig verbessert bzw. vereinfacht hat.

Gerade, wenn man aktiv im für Innovation verantwortlichen Umfeld arbeitet und im Laufe der Jahre über Änderungen im eigenen Unternehmen, durch Kontakte im externen Netzwerk und nicht zuletzt durch die Erfahrung etlicher Projekte und Produkteinführungen Perspektiven aufbauen konnte, formt sich ein persönlicher Standpunkt. In der Tat, die größte Barriere zu erfolgreicher Innovation existiert in den Unternehmen und, durchaus bewusst deutlich formuliert, ganz speziell ihren Führungsebenen. Viel zu selten gelingt es, das immer größer werdende Wissenspotenzial der Mitarbeiter abzurufen und produktiv zum Einsatz zu bringen. Worin liegt dies begründet? Aus meiner Erfahrung gibt es eine Vielzahl von Ursachen, die sich hierzu aufführen lassen und auf die ich im Folgenden kurz eingehen möchte.

Innovation scheint im Rahmen der Ausbildung noch immer ein Schattendasein zu führen. Zumindest drängt sich diese Schlussfolgerung auf, wenn man Absolventen, auch von renommiertesten Adressen, im betrieblichen Alltag beobachtet. Ingenieure, Natur-, aber auch Wirtschaftswissenschaftler zeigen große Defizite in Fragen des Projekt-, Technologie oder Innovationsmanagements. Studiengänge mit Schwerpunkt Management oder Business Administration setzen erstaunlicherweise vergleichsweise wenig (und entsprechend zeitlich gering ausgeprägte) praktisch verwertbare Schwerpunkte auf Innovation und alle verwandten Gebiete. Sie neigen zudem dazu, die technische Komponente weitgehend unbeachtet zu lassen. Interdisziplinarität, und nichts anderes liegt Innovationsfähigkeit zugrunde, findet sich selten, und noch sporadischer fallen die Versuche aus, Studenten zu befähigen, in ihrem Umfeld bestehende Interdisziplinarität und Vielfältigkeit zu nutzen, um aus dem gezielten Verbinden verschiedener Perspektiven und Gestaltungselemente heraus innovativ zu arbeiten. Damit verschiebt sich der „Ausbildungsauftrag“ in die Unternehmen, in denen sich grundsätzlich etliche Optionen zum „Learning by Doing“ bieten. Dem weiterentwicklungswilligen Mitarbeiter öffnet sich in der Tat ein ausgeprägt interdisziplinäres Umfeld, allerdings auch nicht immer, wie man denken sollte, in einer wirklich offenen und flexiblen Form. Unternehmen, gerade in den vergangenen Jahren, heben zu Recht die Bedeutung einer Unternehmenskultur hervor, die auf Basis von gemeinsamen Werten Identität verleiht. Oftmals verwechseln sie jedoch pluralistische Identität mit Dogmatismus und überschreiten damit den kritischen Punkt, ab dem eine Kultur eher hemmend als fördernd wirkt. Natürlich gibt man sich nach außen progressiv und weltoffen, nimmt gerne neue Impulse und Moderichtungen auf, aber bewusst oder unbewusst formt man diese im Unternehmensumfeld so um, dass außer dem ursprünglichen Namen nicht mehr viel davon übrig bleibt. Nehmen wir als Beispiel den berechtigten Ruf nach Diversity (Vielfalt) und Inklusion (Einbeziehung und Würdigung dieser Vielfalt), Kernelemente von innovativen Organisationen, in der öffentlichen Diskussion gerne an der Rolle der Frauen in Unternehmen festgemacht.<sup>1</sup> Es mutet fast schon absurd an, wie viel Aufwand zur Rekrutierung von unterschiedlichsten Talenten betrieben wird, nur um gerade diese Pluralität dann im Lauf der Jahre in den Mühlen der Unternehmenskultur abzuschleifen und durch gleichförmige und austauschbare Verhaltensmuster zu ersetzen. Vielfalt degeneriert so zu dogmatisch geformter Beliebigkeit! Am Beispiel von Männern und Frauen könnte man den

---

<sup>1</sup> Diversity geht weit über geschlechterspezifische Aspekte hinaus. Um es aber zu betonen und nicht missverstanden zu werden: Der einfachste Weg, einen Schritt zur Vielfalt zu machen, besteht in einer angemessenen Nutzung des Potentials, das Frauen in die unglücklicherweise noch zu stark männlich dominierten Unternehmen einbringen könnten.

Eindruck erhalten, dass nach Durchlaufen der „Corporate-Mühle“ Unterschiede soweit wegnivelliert werden, dass sie sich auf die biologische Ebene beschränken. Man schaue sich einmal um, wie sehr sich „Corporate Lingo“ und Verhaltensweisen unreflektiert und charakterunabhängig in Unternehmen flächendeckend manifestieren. Nicht ohne Grund erhalten Mitarbeiter einer Firma oftmals die Bezeichnung einer eigenen Spezies („der/die . . . ianer/. . . ianerin“), vielfach bezeichnenderweise sogar geschlechtsneutral!

Aus ähnlichen Gründen hat die häufig verbreitete und ausufernde Prozesskultur schlimme Auswirkungen auf das Innovationsvermögen von Organisationen. Natürlich benötigt jedes Unternehmen Prozesse, und selbstverständlich muss Effizienz- und Kostenoptimierung immer hohe Priorität erhalten. Wenn aber Unternehmen mit Prozessen überzogen werden, die versuchen jedes Detail zu regeln, nivelliert man die letzten verbliebenen Elemente von Vielfalt auch noch weg. Prozesse dienen nun einmal der Standardisierung und diese bildet per definitionem die Antithese zu Pluralität. Individuelle Arbeitsvorlieben fallen in einem derart geprägten Umfeld einem Regulierungseifer zum Opfer, der versucht, jede Form von Abweichung von der Norm zu eliminieren, und damit Schritt für Schritt den Innovationsmotor eines Unternehmens abwürgt. Um ein Beispiel aus der bildenden Kunst zu bemühen: Malen nach Zahlen hat noch nie ein inspirierendes Kunstwerk hervorgebracht, und die wahren Künstler zeichnen sich durch Regelbruch und Nonkonformismus aus. Ein wenig davon müsste wieder in den Unternehmensalltag, bewusst gefordert und gefördert, zurückkehren.

Interessanterweise halten sich die Verfechter einer Prozesskultur und des systemischen Gedankens an anderer Stelle oftmals auffallend zurück. Innovation (und damit der bereits zitierte Umsetzungsprozess von Know-How in Kundennutzen) läuft vielfach unstrukturiert ab, gleichsam geprägt vom antiquierten Glauben an den vielzitierten genialen Einfall eines Erfindertypus. Die heutige Zeit fordert aber eine Innovationsdynamik, die man in dieser Form nicht mehr erreichen kann. Es gibt ausreichend Belege, dass gut strukturierte Innovationsprozesse unter Einbeziehung aller Mitarbeiter in allen Belangen überlegen sind und nicht notwendigerweise Kreativität und Originalität unterdrücken müssen. Professionelles Innovationsmanagement ebnet den Weg, und wenn es einen Prozess gibt, auf den man nicht verzichten sollte, dann ist er hiermit benannt.

Erstaunlich auch die oftmals erbitterte, Züge eines Glaubenskrieges annehmende Diskussion um den richtigen Weg zu Innovation – eine weitere Manifestation von Unternehmensdogmatismus. Wenn man so will, stellt dies die Gretchenfrage, die jedes Unternehmen auf seine Weise beantwortet. Einmal fordert man „Consumer/Idea-led Innovation“, ein anderes Unternehmen rühmt sich seiner „Holistic Innovation“, und zumindest in den letzten Jahren wären sich beide einig

gewesen, „Technology-led Innovation“ vehement abzulehnen. Mich hat dies immer irritiert und in der oft inquisitorisch geführten Form der Diskussion abgestoßen. Innovation muss sich aus vielen Richtungen speisen, aber spielt es wirklich eine Rolle, wo sie ihren Ausgangspunkt nimmt? Natürlich nicht, der Weg sollte hier keinesfalls mit dem Ziel verwechselt werden. Auf welche Weise ein Unternehmen dies angeht bzw. angehen sollte, um seinem Auftrag nachzukommen und Know-How in Kundennutzen zu transformieren, interessiert nicht zuletzt den Kunden in keinster Weise. Im Gegenteil, wenn der Kunde wüsste, wie viel Zeit und damit Geld auf diese weitgehend akademische Diskussion verpulvert wird und sich consequenterweise in den Produktkosten niederschlägt, würde er/sie vermutlich vor Zorn und Unverständnis rot anlaufen. Warum sich viele Unternehmen hier, zudem noch mit erhöhtem Frustrationspotenzial der Mitarbeiter, der Vielfalt der möglichen Ansatzpunkte für Innovation beschneiden und darüber noch lange dogmatische Diskurse führen, anstatt gerade über die Mitarbeiter und deren individuellen „Touch“ eine ausgeprägte, breit getragene Innovationsdynamik zu erzeugen, hat sich mir bis heute nicht erschlossen.

In der Regel versucht diese Debatte etwas zu klären, was nicht geklärt werden muss: nämlich das Verhältnis von Kundenverständnis und Technologie. Hier geht es nicht um Prioritäten und Wertung, sondern darum, beide Elemente in geeigneter produktiver Form zusammenzubringen. Infolge der fehlgerichteten Diskussion übersieht man gerne ein Element, das wie kein zweites dazu geeignet erscheint, hier als Mittler, Bindeglied und Impulsgeber zu wirken: Design. Innovation gedeiht am besten, wenn Kundenverständnis, Technologie und Design zusammenkommen und ein Umfeld etablieren können, in dem auf Basis von gelebter Vielfalt und Individualität gerade durch diesen „Dreiklang“ Produkte entstehen. Man schaue sich nur Dieter Rams' „10 Thesen zu gutem Design“ an, in denen sich klar artikuliert, wie sehr gerade gutes Design vermag, Kundenverständnis zu kanalisieren und in Forderungen an die Technik zu übersetzen [1]. Dass es überdies hinaus auch noch die ästhetische Gestaltung von Produkten übernimmt, erhöht seine Bedeutung nur noch mehr. Solange Unternehmen aber Design nur auf diese Rolle reduzieren, berauben sie sich eines weiteren Kernetreibers für Innovation, dessen Rolle in Zukunft zudem noch weiter an Bedeutung gewinnen dürfte. Gutes Innovationsmanagement muss Design integrieren und ihm Gehör und Autorität verschaffen.

Wie man sieht, kreist all dies grundsätzlich um ein Thema: nämlich Vielfältigkeit zu erzeugen und richtig im Unternehmen zum Einsatz zu bringen. Mitarbeiter bieten eine beträchtliche individuelle Vielfalt an, weitaus mehr als man vielfach denkt. Niemand kann es sich heute mehr leisten, dieses Potenzial zu verschenken oder es gar als Opfer einer dogmatisch überhöhten und phrasendominierten Unternehmenskultur zu beschneiden. Vielleicht sollte man einfach auch mit dem Begriff der

„Kultur“ etwas behutsamer umgehen. Im Gegensatz zur Zivilisation, die sich durch das Vorhandensein von Werkzeugen auszeichnet, charakterisiert sich eine Kultur durch deren produktive und zielgerichtete Verwendung.<sup>2</sup> Vor diesem Hintergrund stecken viele Unternehmen mit Blick auf ihre Mitarbeiter noch im zivilisatorischen Morast und die wahre Kulturrevolution steht noch aus. Sie wird genau dann kommen, wenn Unternehmen erkannt haben, dass nicht nur der Anstand, sondern auch der wirtschaftliche Erfolg es gebietet, es Mitarbeitern, die tagtäglich zwei ihrer wertvollsten Gaben, nämlich Zeit und Energie, einbringen, zu ermöglichen, ihr Wissen, ihre Erfahrung und ihre individuellen Kompetenzen selbstbestimmt und produktiv in den Wertschöpfungsprozess einzubringen.

Was hat man also von diesem Buch zu erwarten? Bestimmt kein Lehrbuch und gewiss soll hier kein auch Fachbuch vorliegen, das höchsten akademischen Weihen genügt. Es bietet aber etwas anderes: die über 18 Jahre gewonnene Perspektive eines im Innovationsprozess stehenden Autors, der alle Ebenen, ausgehend von der Strategiegestaltung bis hin zum täglichen Firefighting, durchlebt (und manchmal auch durchlitten) hat. Diese Erfahrung prägt die Inhalte der nächsten Kapitel. Der Aufbau folgt einer zentralen Erkenntnis, eben nicht nur, wie oft zu beobachten, Teilaspekte des unternehmerischen Prozesses zu beleuchten, sondern ausgehend von einem Modell alle relevanten Themen so zu verbinden, dass sich der anhaltenden Diskussion um innovationsorientierte Unternehmensführung neue Facetten hinzufügen lassen. In diesem Sinne wäre es schön (und würde den Aufwand des Verfassens mehr als rechtfertigen), wenn dieses Buch einen Beitrag liefern könnte, das Potenzial aller in Unternehmen engagierten Mitarbeiter ein Stück weit mehr abzurufen, als dies gegenwärtig vielfach geschieht, und mit dieser Wertschätzung ein Stück weit zu sinnvoller und erfüllter Lebensgestaltung beizutragen. Gutes Management hat nicht nur Verantwortung für wirtschaftliche Ergebnisse, sondern erfüllt auch einen humanen Auftrag!

---

<sup>2</sup> Ganz gemäß dem Sprichwort: „Zivilisation ist, wenn man eine Badewanne hat, Kultur, wenn man sie benutzt.“

---

# Danksagung

Auch wenn es die Umschlagseite anders suggerieren mag; ein Buch entsteht niemals in Isolation als „Solowerk“. Ich möchte daher an dieser Stelle John Goodwin und Anke Buttler danken, die in vielen Gesprächen, gemeinsamen Projekten und insbesondere durch „Leading by Example“ meine Sichtweise auf Wertschöpfung, Innovation, Diversity, Change Management und die weiteren zentralen Themen dieses Buches maßgeblich beeinflusst und geprägt haben.

Meiner Familie, Nina, Lara und Lucas, möchte ich danken, dass sie mir den letzten Anschub gaben, das Buch nicht im Stadium der Absichtserklärung zu belassen, sondern es schlussendlich wirklich zu Papier zu bringen, und mir dann auch während des Schreibens mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

Für alle inhaltlichen Unschärfen oder gar Fehler bin selbstverständlich ich als Autor alleine verantwortlich.

Dirk Freund

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Treiber der unternehmerischen Wertschöpfung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Ein Modell der unternehmerischen Wertschöpfung und der unternehmerischen Tätigkeit</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Zentrale Innovationstreiber – genauere Betrachtung und Modellerweiterung</b> .....	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>Kernkompetenzentwicklung</b> .....	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>Organisation</b> .....	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>Strategie</b> .....	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>Innovationsmanagement</b> .....	<b>85</b>
<b>8</b>	<b>Change Management</b> .....	<b>107</b>
	<b>Schlusswort</b> .....	<b>121</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>123</b>

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Prozess der unternehmerischen Wertschöpfung . . . . .	6
Abb. 2.2	Erweiterte Darstellung des unternehmerischen Prozesses . . . . .	6
Abb. 2.3	Modell der unternehmerischen Wertschöpfung . . . . .	16
Abb. 2.4	Innovation und Change Management als Reaktion auf externe und interne Komplexität . . . . .	17
Abb. 3.1	Vorläufige Endform des Modells der unternehmerischen Wertschöpfung . . . . .	24
Abb. 5.1	Abläufe in einer Kreativorganisation . . . . .	46
Abb. 6.1	Strategie und strategische Planung . . . . .	60
Abb. 6.2	Strategie und strategische Planung in Einzelschritten . . . . .	65
Abb. 6.3	Parameterhierarchie: Zielparameter und diagnostische Parameter nach [24] . . . . .	69
Abb. 6.4	Strategieentwicklung: Einzelschritte . . . . .	70
Abb. 6.5	Zusammenhang von diagnostischen Zielen und Endzielen [25] .	71
Abb. 6.6	Schematische Darstellung eines zur Kommunikation einer Strategie verwendbaren Dokumentes . . . . .	72
Abb. 6.7	Schematische Darstellung eines funktionalen Aktionsplanes . . . .	74
Abb. 6.8	Einzelschritte des Portfoliomanagements . . . . .	75
Abb. 6.9	Zusammenhang von Upstream- und Downstream-Portfolio . . . .	77
Abb. 6.10	Optimierungsdimensionen des Portfolios . . . . .	78
Abb. 6.11	Abstimmung von Upstream- und Downstream-Portfolios sowie funktionalen Kompetenzprogrammen . . . . .	81
Abb. 7.1	Modifiziertes Grundmodell der unternehmerischen Wertschöpfung . . . . .	86

---

Abb. 7.2	Prinzipieller Ablauf eines Stage-Gate-Prozesses im Downstream-Bereich .....	87
Abb. 7.3	Kombination von Technologie und Kundennutzen .....	91
Abb. 7.4	Technologie-S-Kurven .....	93
Abb. 7.5	Design-Driven Innovation .....	95
Abb. 7.6	Mögliche Szenarien für Design-Driven Innovation .....	96
Abb. 7.7	Zusammenspiel im Innovationsprozess .....	99
Abb. 7.8	Innovationsmanagement im Gesamtüberblick .....	100
Abb. 7.9	Detaillierte Darstellung des Front-End-Prozesses .....	101
Abb. 7.10	Zusammenfassende Übersicht des gesamten Innovationsmanagements .....	104
Abb. 8.1	Lewins Modell der Veränderungsdynamik .....	113
Abb. 8.2	Effekt schnell aufeinanderfolgender Veränderungen in Lewins Modell .....	114
Abb. 8.3	Reaktionen und Haltungen im Änderungszyklus .....	114
Abb. 8.4	Modell nach Kordis und Lynch .....	115