

Markus Berg | Valentin Nowotny |  
Klaus Weissmann

# Corporate Innovation Mindset

Das Redesign Ihrer Unternehmens-DNA

SCHÄFFER  
POESCHEL

# **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Corporate Innovation Mindset



Markus Berg/Valentin Nowotny/Klaus Weissmann

# Corporate Innovation Mindset

Das Redesign Ihrer Unternehmens-DNA

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-5158-1 Bestell-Nr. 10598-0001

**ePub:** ISBN 978-3-7910-5159-8 Bestell-Nr. 10598-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5160-4 Bestell-Nr. 10598-0150

Markus Berg/Valentin Nowotny/Klaus Weissmann

#### **Corporate Innovation Mindset**

1. Auflage, März 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Connect world, AdobeStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Jana Fritz – TEXTECHT, Stuttgart

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

---

# Vorwort

Was machen Unternehmen, um innovativer zu werden? Auf einen einfachen Nenner gebracht: Es hängt von zwei Faktoren ab, so hört man. Vom Budget und der Größe der Organisation. Die Großen leisten sich Innovations-Units, initiieren Labs, betreiben Inkubatoren und Akzeleratoren oder »schlau« ihre Führungskräfte regelmäßig im Silicon Valley auf. Reichen die Ressourcen für Innovation nicht aus, werden agile Prinzipien gepredigt oder auf Poster gedruckt. Innovationstheater ist, wenn man so tut, als würde man wollen, es aber eigentlich nicht schafft. So weit, so haarsträubend – wenn es denn so wäre!

Für uns ist dieses Szenario eine Abwertung vieler Unternehmen, die seit Jahren versuchen, sich ernsthaft mit dem Thema Innovation auseinanderzusetzen. Die Realität ist, dass die Materie so einfach nicht ist! Denn: Es gibt wenig brauchbare Anleitungen dafür, wie Innovation tatsächlich gelingt.

Wir beobachten seit vielen Jahren die Innovationsszene in Deutschland, Österreich und der Schweiz, also in der D-A-CH-Region, aber auch die in den USA und in Asien. Und wir beobachten immer wieder: Viele Versuche, Innovation zu betreiben, sind geradezu naiv. Sie sind von dem Glauben getragen, dass es schon irgendwie klappen wird, wenn die richtige Idee über inspirative Fernreisen in die USA, nach Israel oder China, in kreativen Workshops oder auf illustrativen Postern in die Organisation getragen wird – auf dass sich der Funke entzünden möge!

In diesem Buch nehmen wir Sie mit auf eine anregende Reise, die Sie so schnell nicht vergessen werden, denn eigentlich ist es ein Tauchgang. Mit einem U-Boot ergründen wir die faszinierende Welt der Innovationsgene, die bisher noch niemand zu erforschen gewagt hat.

Dieses Buch verbindet sehr bewusst fiktionale Elemente wie die TEGULAR AG und ihre Protagonisten mit Realem, zum Beispiel die Innovation Hubs in Kapitel 4. Zur besseren Orientierung für unsere Leserinnen und Leser haben wir zu Beginn jeder Lernreise gekennzeichnet, welche Elemente real bzw. fiktional sind oder anonymisiert wurden.

Ob die Innovationsgene wirklich existieren, wissen wir nicht. Sie können jedoch überprüfen, ob sie bei Ihnen funktionieren! Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und viel Erfolg beim »Verpflanzen« der Gene in *Ihre* Unternehmens-DNA.



---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
<b>1 Einleitung: Setting, Protagonisten und Forschungsziel .....</b>	<b>15</b>
1.1 Die TEGULAR AG als Forschungsziel .....	15
1.2 Auf Innovationssafaris Neues entdecken? .....	15
1.3 Die Genschere für Innovation neu gedacht .....	16
1.4 Die virulenten Abwehrkräfte einer Organisation .....	17
1.5 Es braucht ein System, um ein System zu verändern – nicht bloß Werkzeuge .....	17
1.6 Der Gründer und sein Innovationsteam – die sieben Protagonisten der TEGULAR AG .....	18
1.7 Die sechs Kernthesen dieses Buches .....	21
1.7.1 Innovationsreisen erlauben wertvolle Einblicke .....	21
1.7.2 Inspirationsfunken von außen reichen nicht aus, um selbst innovativ zu werden .....	22
1.7.3 Es braucht zunächst eine Bestandsaufnahme aller Innovationsgene .....	23
1.7.4 Die zentralen Abwehrmechanismen im Unternehmen müssen überwunden werden .....	24
1.7.5 Ein konkretes Anschauungsbeispiel ist erforderlich .....	24
1.7.6 Für das Redesign der Unternehmens-DNA ist ein Playbook unerlässlich .....	25
<b>2 Geblendet vom Erfolg der Vergangenheit: Wie zukunftsfit ist die TEGULAR? .....</b>	<b>27</b>
2.1 Ein erfolgreiches Mittelstandsunternehmen und sein patriarchischer Eigentümer .....	27
2.2 Das Management-Board präsentiert Vorschläge zur Zukunftsfitness der TEGULAR .....	30
2.3 »Raus mit euch!« – Der Auftrag an das Management-Board .....	32
<b>3 Von Genen und Immunabwehr: Das Management-Board bereitet sich vor .....</b>	<b>37</b>
3.1 Gene – das Stichwort aus dem Brief des Chefs .....	37
3.2 Ein Crashkurs zu Genen, Vererbung und DNA .....	37
3.3 Unspezifische und spezifische Immunabwehr – das lernende Immunsystem .....	40
3.3.1 Allgemeine Innovationswiderstände als unspezifische Immunabwehr eines Organismus .....	40
3.3.2 Erlernte Abwehrmechanismen – das spezifische Immunsystem eines Organismus .....	42
3.3.3 Übertriebene Innovationsabwehr – die Immunüberreaktion eines Organismus .....	42
3.3.4 Bürokratisierung, Angst und fehlender Mut – die Autoimmunerkrankung einer Organisation .....	43

<b>4</b>	<b>Feldforschung in D-A-CH: Lernreisen zu acht Innovation Hotspots</b> .....	<b>45</b>
4.1	Auf dem agilen Ozean mit Mut und ohne Rückfahrkarte – Lernreise zur metafinanz in München .....	45
4.1.1	Erfolg und Wachstum machen träge – die Ausgangssituation der metafinanz ....	45
4.1.2	Die Reise auf dem agilen Ozean – mit Mut und ohne Rückfahrkarte .....	46
4.1.3	Selbstorganisierte autonome Einheiten statt Umsetzungsinseln .....	46
4.1.4	Den agilen Wandel selbst in die Hand nehmen .....	47
4.1.5	Führungsrollen neu definieren – ein erster Schritt in die agile Welt .....	48
4.1.6	Zuerst war die Vision und dann hieß es: Stop perfecting and start doing! .....	48
4.1.7	Ins kalte Wasser springen – ohne Pilotprojekt oder vergleichbare Erfahrungen .....	49
4.1.8	Sechs Kilogramm weniger und viele Therapiestunden später – auch ein CEO wird transformiert .....	51
4.1.9	Selbstorganisation braucht Kritikfähigkeit statt Harmonie .....	51
4.1.10	Es gibt kein Patentrezept für den Wandel – aber einen klaren Fixpunkt .....	51
4.2	Das offene Innovationslabor – Lernreise zum JOSEPHS® in Nürnberg .....	53
4.2.1	Ich hoffe, die Zeit ist gut investiert! .....	54
4.2.2	In die Welt anderer eintauchen und staunen – vom Speed-Dating zum Aha-Erlebnis .....	54
4.2.3	Eine Forschungsinsel im Innovationslabor – die Pop-up-Lounge für Innovationen .....	54
4.2.4	Das Workshift-Modell – designt in Asien, erprobt und gedruckt in Nürnberg ....	55
4.2.5	Aktives Mitmachen – der Kunde als Prosument .....	56
4.2.6	Die Forschungsinseln – Wegbereiter für Innovation .....	57
4.2.7	Neugierige, Kritische und Kreative – das Unvoreingenommene ins Spiel bringen .....	58
4.3	Der Company Builder im Maschinenraum – Lernreise zu wattx .....	61
4.3.1	Der Maschinenraum – mehr Leistung durch echtes Unternehmertum .....	61
4.3.2	Auf der Walz vom Schwarzwald zum Berliner Company Builder .....	62
4.3.3	Exploit versus Explore – gut im Optimieren, nicht so gut im Ausprobieren .....	63
4.3.4	Domain-Knowledge plus digitale Geschäftsmodelle – Bausteine neuer Start-ups .....	64
4.3.5	Es dem Nutzer einfach machen – der Charme digitaler Services .....	65
4.3.6	Den Zentrifugalkräften entfliehen – ein Ortswechsel macht's möglich .....	65
4.3.7	Think Different! – Auch andere haben diese Herausforderung gemeistert .....	66
4.4	Das Tech-Start-up eines DAX-Konzerns – zu Besuch im hubraum in Berlin .....	68
4.4.1	Ein echter Pionier der Innovation – der hubraum steht für Informationstransfer .....	68
4.4.2	Hartnäckigkeit und Durchhaltevermögen – erste Gene werden sichtbar .....	69
4.4.3	Geballte Power von mehreren Dutzend Start-up-Teams .....	69
4.4.4	Unbegrenzte technische Möglichkeiten und Paten für Start-up-Teams .....	69

4.4.5	Psychologische Sicherheit und Brücke in den Konzern – der Spagat des hubraums .....	70
4.4.6	Ein architektonisches Statement – moderner Ziegelbau im Herzen Berlins .....	70
4.4.7	Lean Startup live – der hubraum als Spielwiese für Experimente .....	71
4.4.8	Drei Horizonte als Orientierungsrahmen .....	71
4.4.9	Das Zusammenspiel mit der »großen Mutter« – Learnings der letzten Jahre .....	72
4.4.10	Die Schere im Kopf verhindern – Don't ask for permission, ask for forgiveness! .....	74
4.5	Eine selbst gewählte Organisationstruktur – Lernreise zum Hörgeräte-spezialisten WIDMED .....	75
4.5.1	Klassische Führung findet nicht mehr statt – in St. Gallen beginnt's! .....	76
4.5.2	Validierte Einwände statt Glaubensdiskussionen – Entscheidungsfindung einmal anders .....	76
4.5.3	Give the power to where the know-how is! – Das neue Führungsmotto .....	78
4.5.4	Mitarbeiter wollen gute Arbeit leisten – wenn sie können und dürfen .....	80
4.5.5	Kein Meeting ohne Facilitator – das eiserne Grundprinzip .....	80
4.5.6	Wenn Sinn und Psychohygiene zusammenspielen – die Retro hilft weiter .....	81
4.6	Kuratierte Kollaboration in der »Tschickbude« – Lernreise zur Tabakfabrik in Linz .....	84
4.6.1	Wegen Umbau geöffnet! .....	85
4.6.2	Kuratierte Diversität in einem kollaborativen Konzern – der zentrale Unterschied .....	85
4.6.3	Experimentieren wie in einer Garage – nur sauberer und digitaler .....	86
4.6.4	Auf der »Strada del Start-up« in die digitale Zukunft .....	87
4.6.5	Arbeitswelt neu erdacht – Innovation entsteht durch Kollaboration vieler .....	87
4.6.6	»Was kannst Du für die Community tun?« statt umgekehrt – Rollen ersetzen Funktionen .....	88
4.6.7	Die Kraft der Kollaboration schafft ganzheitliche, innovative Lösungen .....	91
4.7	Dem glücklichen Zufall auf die Sprünge helfen – Lernreise zu La Werkstadt in Biel .....	94
4.7.1	Innovation und Entrepreneurship lernen .....	94
4.7.2	Auf dem Weg zur Innovation – zum Testen in den Coffeeshop .....	95
4.7.3	Captain What und Captain Why .....	95
4.7.4	Den Zufall fördern und ermöglichen – dem Unplanbaren ein Zuhause geben .....	96
4.7.5	Feedback von verteilten Rollen – je mehr, desto bereichernder .....	97
4.8	Begegnung mit der Doppelhelix – die Leadership Principles von AWS .....	101
4.8.1	Das Finale bei einem internationalen IT-Tech-Corporate-Giganten .....	101
4.8.2	Auf dem Weg zum Heiligen Gral – Innovation wird großgeschrieben .....	101
4.8.3	»PowerPoint for presentations only« – mit Memos kommen auch Introvertierte zu Wort .....	102
4.8.4	Die Leadership-DNA – Zutaten für innovative Vielfalt .....	103
4.8.5	100 Prozent Kundenorientierung – eines der wichtigsten Gene der Leadership-DNA .....	103

4.8.6	PR-Meldung zum Launch – warum »Working backwards« für AWS ein Muss ist .....	104
4.8.7	»Backbone to disagree and commit« – Rückgrat zeigen und zur visionären Idee stehen .....	104
4.8.8	»Day 1 Spirit« – den Geist des ersten Tages beibehalten .....	105
4.8.9	Zwei-Pizza-Teams – eine einfache Regel für praktische Agilität .....	106
4.8.10	Visionär statt Feuerwehrmann – ein guter CEO arbeitet am statt im System .....	107
4.8.11	Blinde Methodengläubigkeit vermeiden – Agilität dort, wo es sinnvoll ist .....	107
4.8.12	Intelligente Dachziegel für smarte Hausbesitzer – was kann die TEGULAR von AWS lernen? .....	108
<b>5</b>	<b>Low Hanging Fruits: Mit Abkürzungen aus der Feldforschung direkt zum Innovationserfolg? .....</b>	<b>111</b>
5.1	Eine Post-its-Wolke voller Erkenntnisse über den Dächern Berlins .....	111
5.2	Die Komplexität der Erkenntnisse reduzieren – aber wie? .....	111
5.3	Handfeste Leuchtturmprojekte mit großer Sichtbarkeit .....	115
5.4	Die Leuchtturmprojekte starten – auch ohne das Go des Chefs .....	117
<b>6</b>	<b>Leuchtturmprojekte und Immunreaktionen: Der Hindernislauf beginnt .....</b>	<b>119</b>
6.1	Sechs Monate später – gut gedacht, schlecht gemacht .....	119
6.2	Die unspezifische Immunabwehr – allgemeine Widerstände .....	119
6.3	Die spezifische Immunabwehr – erlernte Abwehrmechanismen .....	120
6.4	Die Leuchtturmprojekte auf dem Prüfstand .....	121
6.4.1	Projekt 1: Doing Agile statt Being Agile .....	121
6.4.2	Projekt 2: Den Raum im Fokus, die Community vergessen .....	124
6.4.3	Projekt 3: Die Kunst, Brücken zu bauen, die tragen .....	125
6.4.4	Projekt 4: Diversität als Störung statt als Bereicherung .....	127
6.4.5	Projekt 5: Framework-Falle statt »Konsequent im Konsent« .....	128
6.4.6	Projekt 6: Mehr Show als Inhalt – wenn dem Roten Ballon die Luft ausgeht .....	130
6.4.7	Projekt 7: Innovativer Ideenwettbewerb mit dem Working-backwards-Ansatz .....	131
<b>7</b>	<b>59 Innovationsgene: Die Basis für das Redesign der Unternehmens-DNA .....</b>	<b>135</b>
7.1	Die Retrospektive beginnt – der mahnende Zeigefinger des Herrn von Brühl .....	135
7.2	Innovationsgene – die Analyse handlungsleitender Prinzipien beginnt .....	136
7.3	Transformative Thinking – die Diskussion beginnt .....	141
7.3.1	Irgendwo muss man anfangen – soll sich wirklich alles um den Kunden drehen? .....	141
7.3.2	Sorgen und Zukunftsängste – Innovationsschauplätze und Bedrohungen .....	144
7.4	Ein zweiter Crashkurs in verantwortungsvoller Gentechnik .....	145
7.5	Die Lizenz, dem Business as usual zu entkommen .....	147
7.6	Mit den richtigen Fragen ins Redesign einsteigen .....	147

<b>8</b>	<b>Die U-Boot Strategie: In regelmäßigen Tauchgängen die DNA redesignen</b>	<b>151</b>
8.1	Ein Blick nach vorn – die Transformation ist in vollem Gange	151
8.2	Die Magie der Metamorphose – drei Stufen der Veränderung	152
8.3	Kaizen als Schlüssel – langsame Veränderung zum Besseren	153
8.4	Perfektionismus und Druck stehen im Weg	154
8.5	Weiter mit der U-Boot Strategie – Tauchgänge ersetzen Diskussionsmarathon	154
8.6	Mit dem Stopp-and-Go-Prinzip den agilen Zyklus in Gang bringen	155
8.6.1	Die 15-10-15-Logik – funktioniert im Sport und bei der TEGULAR	156
8.6.2	Die Wirksamkeit von Gen-Kombinationen überprüfen	156
8.7	Das Redesign der Unternehmens-DNA – entscheidende Prinzipien	157
8.8	Handwerklich überzeugende Tauchgänge – die TEGULARIER lernen sprinten	159
8.9	Veränderungsgen und Stolperstein – Focus Fulltime	159
8.10	Freiraum versus Tagesgeschäft – warum der 80/20-Modus scheitert	160
8.11	Tauchgebiete, Tauchgänge und Abstimmungen	161
<b>9</b>	<b>Das U-Boot taucht: Die Experimente zum Redesign der TEGULAR-DNA starten</b>	<b>163</b>
9.1	Orientierungstauchen: Warum betreiben wir überhaupt Innovation?	165
9.1.1	PLAN-DO-CHECK zu Frage 1: Was ist Innovation für uns?	165
9.1.2	PLAN-DO-CHECK zu Frage 2: Warum betreiben wir Innovation?	166
9.1.3	PLAN-DO-CHECK zu Frage 3: Wie können wir Innovation von KVP abgrenzen?	167
9.1.4	ADAPT: Welche Innovationsgene sollten in die DNA der TEGULAR integriert werden?	167
9.2	Orientierungstauchen: Wie sieht unsere Innovationsstrategie aus?	168
9.2.1	PLAN-DO-CHECK zu Frage 1: Welche Innovationsstrategie sollen wir aus der Unternehmensstrategie ableiten?	168
9.2.2	PLAN-DO-CHECK zu Frage 2: Wie können wir unsere Innovationsstrategie nach dem Drei-Horizonte-Modell strukturieren?	168
9.2.3	PLAN-DO-CHECK zu Frage 3: Wie können wir unsere Innovationsstrategie anpassen und weiterentwickeln?	172
9.2.4	ADAPT: Welche Innovationsgene sollten in die DNA der TEGULAR integriert werden?	172
9.3	Sondierungstauchen: Was sind die entscheidenden Rollen?	174
9.3.1	PLAN-DO-CHECK zu Frage 1: Welche Rollen braucht die TEGULAR?	174
9.3.2	ADAPT: Welche Innovationsgene sollten in die DNA der TEGULAR integriert werden?	179
9.4	Sondierungstauchen: Welchen Rahmen brauchen wir für Innovation?	180
9.4.1	PLAN-DO-CHECK zu Frage 1: Welche Innovationsprozesse können wir definieren?	180
9.4.2	PLAN-DO-CHECK zu Frage 2: Wie können wir Innovationsmanagement definieren?	181

9.4.3	PLAN-DO-CHECK zu Frage 3: Welche Compliance-Regeln brauchen wir wirklich? .....	181
9.4.4	PLAN-DO-CHECK zu Frage 4: Welche Governance und Entscheidungsstrukturen brauchen wir? .....	182
9.4.5	PLAN-DO-CHECK zu Frage 5: Wie können wir ein Innovationsökosystem etablieren? .....	182
9.4.6	PLAN-DO-CHECK zu Frage 6: Wie können wir Kapital erhalten, um Innovationsprojekte zu finanzieren? .....	185
9.4.7	PLAN-DO-CHECK zu Frage 7: Wie können wir mit KPIs neue Wege ermöglichen? .....	185
9.4.8	ADAPT: Welche Innovationsgene sollten in die DNA der TEGULAR integriert werden? .....	187
9.5	Sondierungstauchen: Womit setzen wir Innovation um? .....	188
9.5.1	PLAN-DO-CHECK zu Frage 1: Wie können Design Thinking, Sprints und Scrum in der agilen Produktentwicklung zusammenwirken? .....	188
9.5.2	PLAN-DO-CHECK zu Frage 2: Wie können wir die Arbeitsfähigkeit agiler Teams ermöglichen? .....	193
9.5.3	PLAN-DO-CHECK zu Frage 3: Wie können wir innovationsfreundlich entscheiden? .....	197
9.5.4	PLAN-DO-CHECK zu Frage 4: Wie können wir mit dem Working-backwards-Ansatz eine Geschichte erzählen? .....	198
9.5.5	PLAN-DO-CHECK zu Frage 5: Wie können wir durch das Phänomen »Schatten-IT« lernen, über den eigenen Schatten zu springen .....	199
9.5.6	ADAPT: Welche Innovationsgene sollten in die DNA der TEGULAR integriert werden? .....	201
9.6	Auf-den-Grund-Tauchen: Wer sind die maßgeblichen Akteure? .....	202
9.6.1	PLAN-DO-CHECK zu Frage 1: Wie können wir eine Innovation Community mit Avantgardisten und Brückenbauern aufbauen? .....	202
9.6.2	PLAN-DO-CHECK zu Frage 2: Wie können wir unsere Kultur als Erfolgsfaktor für Innovation weiterentwickeln? .....	203
9.6.3	ADAPT: Welche Innovationsgene sollten in die DNA der TEGULAR integriert werden? .....	205
9.7	Auf-den-Grund-Tauchen: Was brauchen die Akteure dazu? .....	205
9.7.1	PLAN-DO-CHECK zu Frage 1: Wie können wir uns Inspiration holen? .....	205
9.7.2	PLAN-DO-CHECK zu Frage 2: Wie können wir Rahmenbedingungen zum Explorieren schaffen? .....	206
9.7.3	PLAN-DO-CHECK zu Frage 3: Wie können wir Erfahrungen austauschen? .....	207

9.7.4	PLAN-DO-CHECK zu Frage 4: Wie können wir Innovationskompetenz(en) erlernen? .....	207
9.7.5	PLAN-DO-CHECK zu Frage 5: Wie können wir Innovation erlebbar machen und ihr eine Bühne geben? .....	208
9.7.6	ADAPT: Welche Innovationsgene sollten in die DNA der TEGULAR integriert werden? .....	209
<b>10</b>	<b>Fast forward: Ein Blick in die disruptierte Zukunft der TEGULAR</b> .....	<b>211</b>
10.1	Ein Geschäftsmodell, mit dem niemand gerechnet hat .....	211
10.2	Climate Engineering – Hoffnung am Horizont .....	211
10.3	Der Groschen fällt im <i>Woodspace</i> -Denk-Workshop .....	212
10.4	Ein zarter Streifen am Horizont, der alles verändert .....	212
10.5	Unsere DNA macht's möglich .....	213
10.6	Wir bauen das Dach der Welt! .....	214
<b>11</b>	<b>Das Playbook: Spielanleitung zum Redesign Ihrer Unternehmens-DNA</b> .....	<b>217</b>
11.1	Die Veränderungslogik der U-Boot-Strategie .....	218
11.2	#1 Die Voraussetzungen schaffen .....	221
11.3	#2 Den Loop starten .....	221
11.4	#3 Verproben .....	221
11.5	#4 Optimieren .....	222
	Danksagung .....	223
	Über die drei Autoren aus der D-A-CH-Region .....	225
	Literaturverzeichnis .....	227
	Stichwortverzeichnis .....	229