

Vahlen's Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Innovationsmanagement

VON

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Hauschildt, Prof. Dr. Sören Salomo

5., überarbeitete, ergänzte und aktualisierte Auflage

Innovationsmanagement – Hauschildt / Salomo

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Entwicklung und Produktion, Logistik – Unternehmensführung – Produktion und Logistik – Management

Verlag Franz Vahlen München 2011

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3655 6

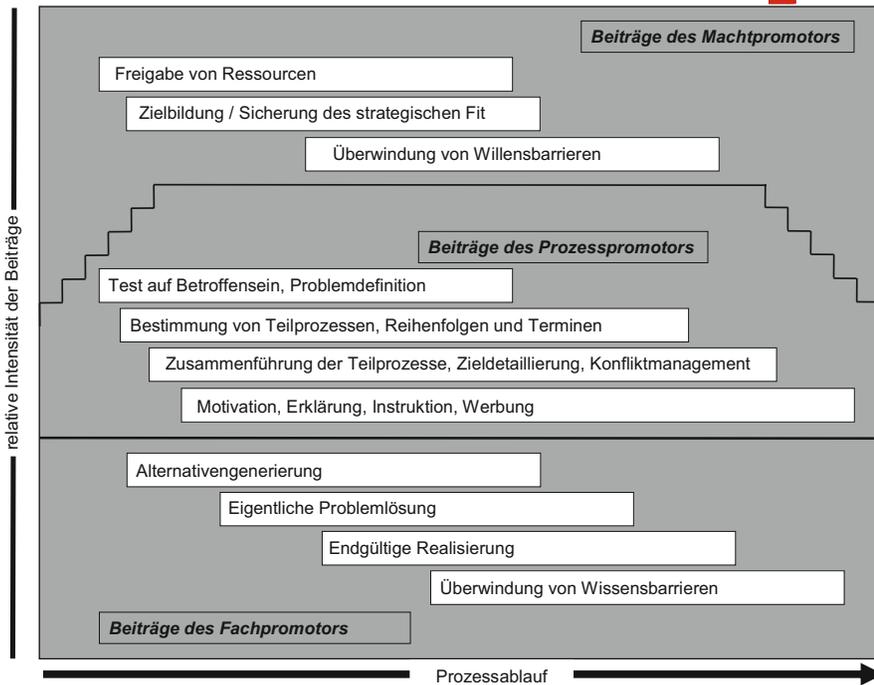


Abbildung 5.7: Beiträge der Promotoren im Innovationsprozess

relative Gewicht der einzelnen Beiträge soll durch unterschiedlich breit gezeichnete Sektoren symbolisiert werden.

Die Aktivitäten des Entscheidungs- und Durchsetzungsprozesses erfordern zwingend Beiträge des **Fachpromotors**. Das Schwergewicht seiner Beiträge liegt darin, die technischen Aspekte in die eigentliche Problemlösung, in die Informationsnachfrage und -verarbeitung, in die Alternativensuche, Lagebestimmung und Evaluation einzubringen. Seine Beiträge werden während des gesamten Prozesses verlangt.

Der **Prozesspromotor** ist der Steuermann des Prozesses. Er prüft das „Betroffensein“: Ist die neue Idee wirklich bedeutsam für das Unternehmen? Er muss insoweit hinreichend technisch sachverständig sein und zugleich die wichtigsten ökonomischen und sozialen Implikationen für die Unternehmung überschauen. Dazu benötigt er einen nicht unerheblichen **Informationsstand über Ziele und langfristige Strategien**, ohne diese selbst formal mitzubestimmen. Er unterbreitet dem Machtpromotor die Idee und sorgt für Förderung und Freigabe der benötigten Mittel. Er bestimmt die Ablauforganisation des Entscheidungsprozesses, d. h. die Zerlegung des Gesamtproblems in einzelne Teilentscheidungen, die Festlegung der Reihenfolge ihrer Arbeit. Der Prozesspromotor sorgt für die sachgerechte „Montage“ der Teilerkenntnisse zu einer **Gesamtscheidung**. Er steuert den Zielbildungsprozess, das heißt, er sorgt dafür, dass neu erkannte Ziele beachtet, gewichtet und in das ursprüngliche Zielkonzept einbezogen werden. Er löst Konflikte zwischen widerstreitenden Teilzielen, konkurrierenden Abteilungen und widersprüchlichen Informationen. Er hat Sorge zu tragen, dass die innovative Entscheidung in Übereinstimmung mit den Vorgaben der strategischen

Planung bleibt. Er hat sich insoweit ständig mit dem Machtpromotor abzustimmen. Ist der Entschluss gefallen, so koordiniert der Prozesspromotor den „Verkauf“ der neuen Idee an die betroffenen Mitglieder der Unternehmung. Er instruiert und erläutert, er wirbt und motiviert. Seine Beiträge werden insbesondere in der eigentlichen Entwicklungsphase, weniger in der Konzeptphase benötigt.

Der **Machtpromotor** ist einzuschalten, wenn ernsthafte Opposition auftritt, die der Prozesspromotor mit seinen Potentialen und Instrumenten nicht überwinden kann. Dem Machtpromotor obliegt die **Freigabe von Ressourcen, die Sicherung des strategischen Fit und die Überwindung von Opposition des Nicht-Wollens**. Er setzt Endtermine und ist zuständig für die formale Beendigung des Innovationsprojektes. Er ist auf jeden Fall Mitglied eines Lenkungsausschusses, in dem mehrere parallel oder sequenziell ablaufende Innovationsprozesse in einem Multi-Projektmanagement gesteuert werden. Seine Beiträge sind vor allem beim offiziellen Start und in der Schlussphase des Prozesses gefragt, wenn die Willensbarrieren besonders hoch sind.

Die soeben gegebene Beschreibung des Innovationsprozesses könnte suggerieren, dass die Problemlösungsbeiträge der einzelnen Promotoren isoliert voneinander erfolgen. Das ist eine falsche Vorstellung.

Jeder der Beteiligten hat jederzeit Zutritt zu den anderen. Keiner arbeitet zu lange allein. Sie kommunizieren häufig miteinander. Sie sprechen und entwickeln eine gemeinsame Sprache. Sie sind bereit, sich in die Domänen der anderen einzuarbeiten¹.

Jeder sagt, was er wirklich denkt. Keiner nimmt das übel. Jeder begründet offen und vorbehaltlos sein Pro und Kontra. Jeder akzeptiert die Essentialia der anderen. Jeder überlegt sich aber auch, wo seine Essentialia wirklich liegen. Der Dialog ist konstruktiv, er verharrt nicht bei Ja oder Nein, sondern sucht nach neuen Lösungen, die die Essentialia nicht verletzen. Und last but not least: Jeder ist fleißig, arbeitet mehr als üblich, setzt sich mit Enthusiasmus ein und engagiert sich.

Ob eine derartige Troika förmlich als „Kollegium“² oder als Projektgruppe organisiert ist, erscheint nachrangig. Ihre Stärke liegt in der **tatsächlichen und tatkräftigen Zusammenarbeit**³. Im Laufe dieser Zusammenarbeit kommt es zu Lernprozessen, die die Kohäsion weiter erhöhen:

- Der **Fachpromotor** ist nicht „im Besitz“ des objektspezifischen Fachwissens. Er muss es erwerben, mit allen Irrungen und Wirrungen.
- Der **Prozesspromotor** muss dieses Fachwissen zumindest in dem Umfang erwerben, wie es nötig ist, um die Betroffenen und Beteiligten zu bestimmen und für das Projekt zu gewinnen.
- Der **Machtpromotor** kann sich ebenfalls nicht von der fachlichen Seite der Innovation abkoppeln. Er muss diese mit den übrigen strategischen Überlegungen des Top-Managements in Übereinstimmung bringen. Er darf sich bei fachlichen Einwänden hochrangiger Opponenten nicht von vornherein als uninformiert zeigen. Er

¹ Kimberly/Evanisko (1981), S. 702.

² Redel (1982), S. 139.

³ Keller (1986), S. 719 ff.

hat sich mit Beratern und anderen Diffusionsagenten auseinanderzusetzen, die den Weg über ihn in die Unternehmung suchen.

Wenn man diese Überlegungen zusammenfasst, wird erkennbar, dass die Promotoren sich auf jeden Fall **intensiv in die Domäne des Fachpromotors einarbeiten** müssen. Mögen ein Machtpromotor und ein Prozesspromotor vielleicht zu Beginn des Innovationsprozesses noch ahnungslos und fasziniert vor der innovativen technischen Idee stehen, am Ende des Prozesses sind sie wissend, vielleicht desillusioniert.

Umgekehrt kann sich der Fachpromotor von der Um- und Durchsetzungsproblematik seiner Innovation nicht abkapseln. Er muss insoweit die typischen **Argumente und Forderungen der Anwender** aufnehmen. Er muss die charakteristischen **Einwände der Opponenten** – z. B. aus dem Rechnungswesen – intellektuell verstehen und berücksichtigen können. Und schließlich: Er hat die Grenzen des Einflusses des Machtpromotors zu bedenken. Hier ist gerade seine Kreativität gefordert: Auf den Fachmann blicken alle in einer Situation, in der sich gegensätzliche Forderungen blockieren. Alle hoffen, dass ihm etwas einfallt, um die widerstreitenden Interessen und Ansprüche zu einem Kompromiss zu führen.

Wir behaupten demnach:

Effektivität und Effizienz von Innovationen werden wesentlich davon bestimmt, wie intensiv sich Fach-, Prozess- und Machtpromotoren in die jeweiligen Domänen ihrer Mitpromotoren lernend einarbeiten.

5.5.1.5 Die „Ermöglichung“ der Promotorenstruktur

In den meisten der vorliegenden empirischen Untersuchungen findet sich ein Hinweis, dass die geschilderte Arbeitsteilung der Promotoren im Innovationsmanagement **spontan und nicht bewusst organisiert** erfolgt. Mit den Rollen oder Funktionen der Innovationsmanager werden zugleich oft Persönlichkeitseigenschaften beschrieben, die darauf hindeuten, dass die Arbeitsteilung auf der Kraft der Individuen basiert und nicht auf den kühlen Analysen der Organisations- und Personalabteilungen.

Die Organisation erfolgt „ad personam“ und nicht „ad rem“.

Wenn andererseits nicht nur die Existenz, sondern auch die Effizienz bestimmter Spielarten der Arbeitsteilung im Innovationsmanagement nachgewiesen werden können, dann wäre es fahrlässig, wenn wir diese Erkenntnisse beim Management innovativer Entscheidungs- und Durchsetzungsprozesse vernachlässigen würden. Folgende Stichworte kennzeichnen die Leitlinie einer bewussten „Ermöglichung“ von Arbeitsteilung nach dem Promotoren-Modell:

(1) Fachpromotor

Der Nukleus der Spezialisierung ist unzweifelhaft der Träger der fachspezifisch-technischen Kreativität, der **Fachpromotor**. Ohne ihn sind Produkt- und Prozessinnovationen nicht durchführbar, wenn wir von dem Fall absehen, dass Marktpartner oder Berater die Rolle des Fachpromotors übernehmen.

(2) Ausgleich von Defiziten

Um diesen Fachpromotor herum ist die Organisation des Innovationsmanagements schrittweise aufzubauen. Diese Organisation folgt anderen Gesetzen als die Orga-

nisation der Routineprozesse mit ihren klassischen Schritten der Aufgabenanalyse, -synthese und -verteilung. Es müssen vielmehr zunächst die spezifischen Defizite des Fachpromotors festgestellt werden. Das Fehlen dieser Qualifikationen würde bewirken, dass notwendige Beiträge im Innovationsprozess nicht oder unzureichend erbracht würden. Diese fehlenden Qualifikationen müssen seine Mit-Promotoren im innovativen Team mitbringen. Voraussetzung ist dabei, dass man die Anforderungen des Innovationsprozesses und die sachlich notwendigen Beiträge ex ante kennt und dass man überdies die Defizite des Fachpromotors einschätzen kann – in vielen Fällen sicherlich fragwürdige Prämissen.

(3) Machtpromotor

In diesem Prozess der Qualifikationsergänzung ist – gemäß unserem Konzept der Arbeitsteilung – stets danach zu fragen, wer als Machtpromotor bereit und in der Lage ist, das innovative Engagement zu fördern. Es ist ja die klassische *Schumpeter*-Konstellation, dass der Erfinder (Fachpromotor) „seinen“ Unternehmer (Machtpromotor) braucht, um seiner technischen Idee den notwendigen finanziellen und widerstandsbrechenden Schub zu geben.

(4) Prozesspromotor

Sind im Innovationsprozess vielfältige Informationsbeziehungen zu aktivieren und organisatorische, fachliche und sprachliche Distanzen zu überbrücken, so ist die Gewinnung eines Prozesspromotors zu erwägen, wenn weder Machtpromotor noch Fachpromotor diese „bridging function“ übernehmen können.

(5) Selbstorganisation

Zumindest in der Anfangsphase des Innovationsprozesses sollte das Primat der Selbstorganisation gelten. Die Mitglieder des innovativen Teams sollten sich selbst finden und sich in ihren Positionen bzw. Leistungsbeiträgen definieren. Von ihnen werden im Laufe des Innovationsprozesses ein erhebliches Engagement, ein überdurchschnittlicher Arbeitseinsatz und ein beträchtliches Konfliktverarbeitungspotential erwartet. Diese kräftezehrenden Ansprüche erträgt nur ein Team mit großer Kohäsion, mit konfliktfreiem Innenleben und starker persönlicher Bindung.

(6) Kontaktmöglichkeiten

Daher muss es Möglichkeiten der Anbahnung und Herstellung persönlicher Kontakte geben. Hier liegt eine der Begründungen gegen die sogenannte mechanistische und für die organische Organisationsstruktur. Innerbetriebliche, für jeden Interessierten zugängliche Seminare, informelle Gesprächskreise, personelle Rotation und „laterale“ Begegnungen durch die Hierarchie hindurch können derartige Treffs ermöglichen. Oft zeigt sich der wahre Prozesspromotor darin, dass er zu Beginn seiner Aktivität den Kontakt zwischen Ideenträger und Sponsor, zwischen Fachpromotor und Machtpromotor anbahnt.

(7) Projektmanagement

Es ist durchaus möglich, die Kooperation der Promotoren zu institutionalisieren und in die organisatorische Form eines Projektmanagements zu bringen. Dabei ist diese Formalisierung in der formarmen Frühphase noch am ehesten entbehrlich. Spätestens

in der Entwicklungs- und Realisationsphase scheint aber eine derartige Projektorganisation sinnvoll.

(8) Befristung

Die Arbeitsteilung endet mit dem Abschluss des Innovationsprozesses – mit Erfolg oder Misserfolg. Für neue Prozesse gelten neue Bedingungen. Es mag dabei nicht ausgeschlossen werden, dass erfolgreiche Teams sich wiederum zu erneuten Problemlösungen zusammenfinden. Zwingend ist das nicht.

5.5.2 Das Management von Innovationsteams

„Economic and technological forces will continually shape project management techniques, as R&D management is the springboard for new generations of products and scientific breakthroughs“.

Pinto (2002), S. 36

Innovationen werden als isolierbare Prozesse spätestens von der Entwicklungsphase an in der Form von Projekten organisiert und geführt.

Innovationsmanagement ist Projektmanagement, aber von Projekten eigener Art.

Innovationen sind „strategische Projekte“ – sehr komplexe, technisch riskante Vorhaben mit hohen Kosten und langfristigen Auswirkungen auf die gesamte Unternehmung¹. Diese Projekte unterscheiden sich substantiell von „operativen Projekten“, die die Literatur zum Projektmanagement beherrschen.

In dieser Schrift wird das Innovationsmanagement mehrfach als Projektmanagement behandelt: Im 2. Kapitel werden die **strategischen Entscheidungen** zum Management von Innovationsprojekten gezeigt. Im 3. Kapitel tauchen Innovationsprojekte als Bestandteile des **Innovationssystems** auf. Im 10. Kapitel betrachten wir die Aktivitäten des Projektmanagements als Instrumente der **Prozess-Steuerung**. Im vorliegenden Kapitel sind die **Verhaltens- und Führungsprobleme** zu behandeln, die diejenigen betreffen, die aktiv an der Durchführung der Innovation beteiligt sind. Insbesondere ist zu klären, wie dabei die Beziehungen zwischen den Promotoren der Innovation und den übrigen Beteiligten ausgeprägt sind. Es geht um die **Arbeit im Projektteam**.

Teamarbeit für innovative Projekte ist im Zweifel interdisziplinär. Sie bietet nach weithin übereinstimmender Meinung der Literatur insbesondere die folgenden Vorteile², und das trotz der unbestreitbar hohen Kosten der Koordination des Teams:

- **Beherrschung der Komplexität:** Durch die innovative Aufgabe ist die fachliche Kompetenz und zeitliche Kapazität eines Individuums überfordert. Nur das Zusammenwirken mehrerer Personen mit unterschiedlicher Expertise verspricht eine erfolgreiche Problemlösung.
- **Effizienz:** Arbeitsteilung erlaubt Parallelisierung der Teilarbeiten.
- **Kreativität und verbesserte Entscheidungsqualität:** Innovationen verlangen, traditionelle Ausbildungs- und Arbeitsgrenzen zu überschreiten. Im Kommunikationspro-

¹ Lechler (1997), S. 233 ff.

² Wurst (2001), S. 11, Scholl (2005), S. 37 ff.

zess zwischen fachlich unterschiedlichen Individuen werden neuartige Problemlösungen entwickelt.

- **Flexibilität:** Die unterschiedlichen Fähigkeiten der Teammitglieder erlauben eine flexible Anpassung an unterschiedliche und wechselnde Zustände der Umwelt.
- **Förderung der Partizipation:** Jedes Teammitglied hat sein fachliches Wissen und Können in die Problemlösung einzubringen und gleichzeitig damit auch seinen Wissensvorsprung preiszugeben. Im Gegenzug profitiert es von den Beiträgen seiner Teampartner. Die gemeinsame Entwicklung der Lösung lässt damit fachliche, hierarchische und Statusunterschiede schwinden.

Wer diese unbestreitbaren Vorteile der Teamarbeit nutzen will, ist aufgefordert, die Teambesetzung, die Teamarbeit und nicht zuletzt die Teamführung konkret zu organisieren.

5.5.2.1 Die Akteure der Teamarbeit

Die Literatur zum Projektmanagement betrachtet drei Arten von handelnden Personen: Projektleiter, Projekt-Team und Top-Management¹. Diese Mitwirkenden sind aber unterschiedlich genau bestimmt.

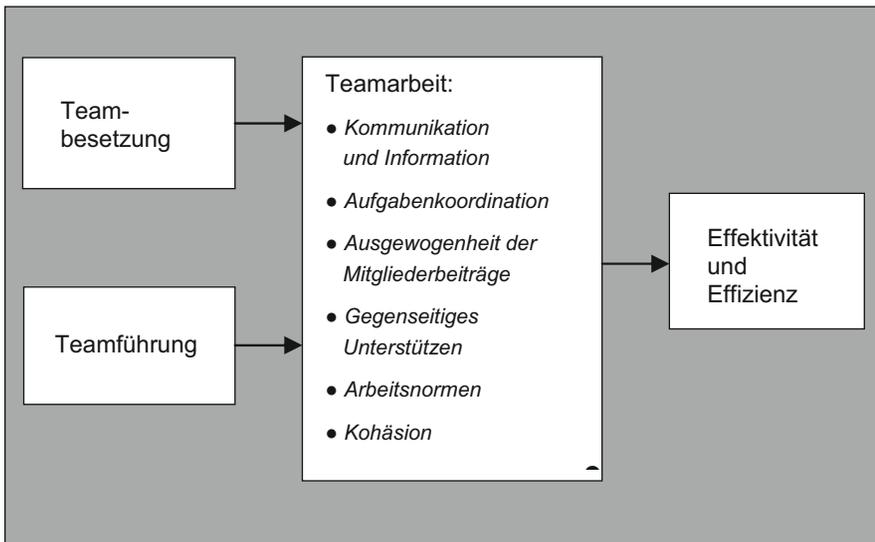
- Der **Projektleiter** ist stets ein Individuum. Er ist zugleich immer ein Stelleninhaber im organisatorischen Sinne. Es ist damit unterstellt, dass das Projekt bereits institutionalisiert, d. h. auch mit einer Stelle ausgestattet ist. Er ist zuständig für die Realisierung der Projektaufgabe. Seine Kompetenz besteht nur für das Projekt. Seine Verantwortung bezieht sich auf Effektivität und Effizienz des Projektes.
- Das **Projekt-Team** ist stets eine Personenmehrheit, die Summe aller Projektmitarbeiter. Diese sind dem Projektleiter fachlich (gelegentlich auch disziplinarisch) unterstellt. Der Begriff des Projekt-Teams wird in der Literatur einhellig verwendet. Er verweist immer auf eine Gruppe, die in Arbeitsteilung auf das gemeinsame Ziel der Projektlösung ausgerichtet ist. Das Team leistet die fachliche Arbeit.
- Die **Gruppengröße** des Innovationsteams ist je nach Aufgabenkomplexität und Innovationsgrad unterschiedlich, beträgt mindestens drei Personen. Repräsentative Untersuchungen zur Gruppengröße liegen nicht vor, einzelne Studien nennen immer wieder Personenzahlen von etwa sieben Personen. Große Innovationsprojekte dürften zweistellige Mitgliederzahlen aufweisen.
- Das **Top-Management** steht als anonyme Kraft im Hintergrund des Projektmanagements. Es ist dem Projektleiter übergeordnet. Es definiert seine Projektaufgabe, kontrolliert den Projektfortschritt und ist der Adressat der Projektverantwortung. Es bleibt offen, ob es sich dabei um ein einzelnes Mitglied der Geschäftsführung handelt oder um ein Gremium wie etwa die Gesamtgeschäftsführung oder Koordinationsgremien oder Lenkungsausschüsse. Zunehmend setzt sich der Begriff „Projektauftraggeber“ („project owner“) durch.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass damit üblicherweise allenfalls die hierarchische Struktur des Projektmanagements klar bestimmt ist.

¹ Keim (1997), S. 16 ff., Lechler (1997), S. 37 f., 95 ff.

Die Projektleiter, die Mitglieder des Projektteams und der Projektauftraggeber wirken zusammen, um das Projektergebnis – die Innovation – hervorzubringen. Die Teamarbeit in Innovationsprojekten hat die Literatur zum Innovationsmanagement, zum Projektmanagement und zur Teamproblematik zu berücksichtigen.

Im konzeptionellen Modell steht die **Teamarbeit** im Mittelpunkt¹. Sie wirkt direkt auf **Effektivität und Effizienz** des Innovationsprozesses ein. Die Teamarbeit selbst wird durch die **Teambesetzung** und durch die **Teamführung** bestimmt. Högl/Gemünden führen damit die Arbeiten von Gladstein Ancona/Caldwell² weiter, die belegten, dass die Teambesetzung als solche noch nicht für den Teamerfolg bestimmend ist, sondern erst über das Zusammenwirken im Prozess der Teamarbeit (vgl. Abbildung 5.8).



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Högl/Gemünden (1999), S. 45, 52

Abbildung 5.8: Konzeptionelles Modell der Teamarbeit (Högl/Gemünden)

5.5.2.2 Die Teamarbeit

Die Teamarbeit selbst ist durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet³:

- **Kommunikation und Information:** Häufigkeit v. a. des informalen⁴ Informationsaustausches⁵, Spontaneität bzw. Formalisierung der Kommunikation, Direktheit der Mitteilung, Bereitschaft zur Einbringung des individuellen Wissens. Besonders gegenseitige Kenntnis der Fähigkeiten der Team-Mitglieder („Transaktives Gedächtnis“) beschleunigt den Innovationsprozess und steigert den Innovations-

¹ Högl (1998), Högl/Gemünden (1999), S. 35 ff., so auch das Konzept der „charged teams“ von Sethi/Nicholson (2001), S. 157.

² Gladstein Ancona/Caldwell (1992), S. 332 ff.

³ Högl/Gemünden (1999), S. 37 ff., Hoegl/Gemuenden (2001), S. 437 ff.

⁴ Pinto/Pinto (1990), S. 206 f.

⁵ Gegenteilige Annahmen und Befunde bei Kratzer et al. (2004), S. 67 ff.

erfolg¹. Allerdings ist gerade bei innovativen Projekten ist auch das Verlernen von Ansichten und eingefahrenen Routinen notwendig. *Akgün et al.* zeigen anhand 319 Innovationsteams, dass Verlernen die Implementierung neuen Wissens erleichtert, was sich positiv auf den Innovationserfolg auswirkt. Markt- und Technologieturbulenz, Angst, und Teamkrisen führen zu stärkerem Verlernen².

- **Aufgabenkoordination:** Verknüpfung der arbeitsteilig erfüllten Aufgaben, Ausrichtung auf gemeinsame Ziele, Ermöglichung von Parallelarbeit.
- **Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge:** Integration aller Mitglieder entsprechend ihren Fähigkeiten.
- **Gegenseitiges Unterstützen:** Kooperation und Miteinander der Teammitglieder statt Gegeneinander im individualistischen Wettbewerb.
- **Arbeitsnormen (Engagement):** gemeinschaftlich geteilte Erwartungen über den Arbeitseinsatz der Teammitglieder, insbesondere Einigkeit über die Priorität der Teamaufgabe gegenüber anderen Aufgaben.
- **Kohäsion:** Zusammenhalt und Zusammengehörigkeitsgefühl der Teammitglieder, positive Einstellungen gegenüber den anderen Teammitgliedern.

Die Qualität der Zusammenarbeit in einem Innovationsteam ist nicht nur ein Informations- und Kommunikationsproblem. Es ist vor allem ein Problem des wechselseitig positiven Verhaltens der Teammitglieder.

Die Arbeit im Team verlangt paradoxerweise gleichzeitig Autonomie der Teammitglieder. Die kreativen Individuen benötigen Handlungsspielräume bei der Wahl ihrer Arbeitsmethode, bei ihrer Zeitdisposition und bei der Selbstbewertung ihrer Leistungsbeiträge³. Das gilt umso mehr, wenn die Teamaufgabe besonders unsicher und schwierig ist und wenn hohe Fachkompetenz des Teammitgliedes gefordert wird⁴ – eben im Innovationsfall. Höhere Autonomie geht dabei nicht selten auch mit höherem Konfliktniveau einher, das wiederum die Teamkreativität beeinflussen kann. So zeigen *Kratzer et al.* auf Basis einer Untersuchung von 54 Innovationsteams, dass Team polarität (inhaltliche Konflikte im Team) einen negativen Einfluss auf die Kreativität in wenig innovativen Projekten und keinen signifikanten Einfluss in innovativen Projekten hat. Insgesamt zeigt sich ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang während der Konzeptionsphase. Dort scheint ein zu früher Konsenz ebenso erfolgsmindernd zu sein wie zu starke Meinungsverschiedenheit⁵. Auch *Chen et al.* untersuchen den Einfluss von Konflikten auf die Kreativität von Projekt-Teams. Während interpersonelle Konflikte kreativitätsmindernd sind, zeigt sich zumindest bei technologie-getriebenen Teams ein kreativitätsförderlicher Einfluss von inhaltlichen Konflikten⁶.

5.5.2.3 Die Teambesetzung

Im Team sollen bewusst Personen mit unterschiedlichen Eigenschaften zusammengefasst werden. Auf welche **fachlichen** Disziplinen – Marketing, Fertigung sowie For-

¹ *Akgün et al.* (2006a), S. 103 ff.

² *Akgün et al.* (2006b), S. 81 f.

³ *Thieme et al.* (2003), S. 116, *Haberstroh/Wolf* (2005), S. 190 f.

⁴ *Haberstroh/Wolf* (2005), S. 206, 208.

⁵ *Kratzer et al.* (2006), S. 101.

⁶ *Chen* (2006), S. 112.