

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Management

### Kapitel 1 Grundlagen

1.1	Was heisst Management? .....	25
1.1.1	Unternehmens- und Führungsgrundsätze .....	26
1.1.2	Managementtechniken .....	26
1.1.3	Integrierte Management-Modelle .....	29
1.2	Zürcher Ansatz zur Führungslehre .....	30
1.2.1	Begriff Führung .....	30
1.2.2	Problemlösungsprozess .....	30
1.2.3	Führungsfunktionen .....	32
	1.2.3.1 Führungstechnische Aspekte .....	34
	1.2.3.2 Menschenbezogene Aspekte .....	35
1.2.4	Inhalt der Führung .....	37
1.2.5	Zusammenfassung .....	38
1.3	St. Galler Management-Konzept .....	40
1.3.1	Normatives Management .....	40
1.3.2	Strategisches Management .....	43
1.3.3	Operatives Management .....	44
1.3.4	Horizontale Integration .....	44
1.3.5	Zusammenfassung .....	45
1.4	Lean Management .....	45

## **Kapitel 2 Managementfunktionen**

2.1	Planung	47
2.1.1	Merkmale der Planung	47
2.1.2	Planungskonzept	51
2.1.2.1	Planungssystem	51
2.1.2.2	Planungsprozess	53
2.1.2.3	Planungsorganisation	54
2.2	Entscheidung	55
2.2.1	Merkmale der Entscheidung	55
2.2.2	Elemente einer Entscheidung	57
2.2.3	Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risiko-Situationen	60
2.3	Aufgabenübertragung	63
2.3.1	Merkmale der Aufgabenübertragung	63
2.3.2	Motivationstheorien	66
2.3.2.1	Einleitung	66
2.3.2.2	Inhaltstheorien von Maslow und Herzberg	68
2.3.2.3	Prozesstheorien von Porter/Lawler und Adams	73
2.3.3	Autorität und Macht	78
2.4	Kontrolle	81
2.4.1	Merkmale der Kontrolle	81
2.4.2	Prüfung, Revision und Kontrolle	85
2.4.3	Interne Kontrolle	86
2.4.4	Interne Revision	89
2.4.5	Controlling	92

## **Kapitel 3 Unternehmenskultur und Führungsstil**

3.1	Unternehmenskultur	95
3.1.1	Merkmale der Unternehmenskultur	95
3.1.2	Kulturtypen	97
3.1.3	Wirkungen von Unternehmenskulturen	99
3.1.4	Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur	101
3.2	Führungsstil	102
3.2.1	Klassifikation von Führungsstilen	102
3.2.2	Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton	106

**Kapitel 4 Strategisches Management**

4.1	Ziele und Aufgaben des strategischen Managements . . . .	111
4.1.1	Strategisches Management und Unternehmenspolitik . . . . .	111
4.1.2	Strategischer Problemlösungsprozess . . . . .	114
4.2	Analyse der Ausgangslage . . . . .	119
4.2.1	Umweltanalyse . . . . .	119
4.2.2	Unternehmensanalyse . . . . .	125
4.2.3	Analyse der Wertvorstellungen . . . . .	129
4.2.4	Analyse-Instrumente . . . . .	133
4.2.4.1	Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse)	133
4.2.4.2	PIMS-Modell . . . . .	136
4.2.4.3	Konzept der Erfahrungskurve . . . . .	137
4.2.4.4	Portfolio-Analyse . . . . .	141
4.2.4.5	Gap-Analyse . . . . .	145
4.2.4.6	Benchmarking . . . . .	146
4.3	Unternehmensleitbild . . . . .	147
4.3.1	Merkmale und Funktionen von Unternehmensleitbildern . . . . .	147
4.3.2	Inhalt eines Unternehmensleitbildes . . . . .	148
4.4	Unternehmensziele . . . . .	150
4.4.1	Zielbildung . . . . .	150
4.4.2	Zielinhalt . . . . .	151
4.4.2.1	Sachziele . . . . .	152
4.4.2.2	Formalziele (Erfolgsziele) . . . . .	154
4.4.2.3	Zusammenfassung . . . . .	156
4.4.2.4	Zielsystem . . . . .	157
4.4.3	Dimensionen der Ziele . . . . .	158
4.4.3.1	Zielausmass und Zielmassstab . . . . .	158
4.4.3.2	Zeitlicher Bezug der Ziele . . . . .	159
4.4.3.3	Organisatorischer Bezug der Ziele . . . . .	159
4.4.4	Zielbeziehungen . . . . .	160
4.4.4.1	Komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen . . . . .	161
4.4.4.2	Haupt- und Nebenziele . . . . .	162
4.4.4.3	Ober-, Zwischen- und Unterziele . . . . .	162
4.5	Unternehmensstrategien . . . . .	163
4.5.1	Strategie-Entwicklung . . . . .	163
4.5.1.1	Produkt/Markt-Strategien . . . . .	163
4.5.1.2	Wettbewerbsstrategien nach Porter . . . . .	165

4.5.1.3	Normstrategien der Marktwachstums-/ Marktanteils-Matrix .....	168
4.5.1.4	Konzept der Kernkompetenzen .....	169
4.5.1.5	Weitere strategische Ausrichtungen ....	170
4.5.2	Strategie-Implementierung und Strategie-Evaluation .....	171
4.5.2.1	Strategie-Implementierung .....	171
4.5.2.2	Strategie-Evaluation .....	174
4.5.3	Balanced Scorecard .....	175
4.6	Strategische Erfolgsfaktoren .....	177

## **Teil II Organisation**

### **Kapitel 1 Grundlagen**

1.1	Einleitung .....	183
1.1.1	Organisation als Managementaufgabe .....	183
1.1.2	Begriff Organisation .....	185
1.1.3	Formale und informale Organisation .....	185
1.1.4	Problemlösungsprozess der Organisation .....	186
1.2	Formale Elemente der Organisation .....	188
1.2.1	Aufgabe .....	188
1.2.2	Stelle .....	189
1.2.2.1	Begriffe .....	189
1.2.2.2	Stellenbildung .....	190
1.2.2.3	Stelle und Arbeitsplatz .....	191
1.2.2.4	Stelle und Abteilung .....	191
1.2.3	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung .....	192
1.2.4	Verbindungswege zwischen den Stellen .....	192
1.3	Aufbau- und Ablauforganisation .....	194
1.3.1	Aufbauorganisation .....	194
1.3.2	Ablauforganisation .....	197
1.3.2.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese ....	197
1.3.2.2	Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablaufplanung .....	199
1.3.3	Fertigungsverfahren .....	200
1.3.3.1	Werkstattprinzip .....	200
1.3.3.2	Fliessprinzip .....	202
1.3.4	Zusammenfassung .....	205

1.4	Instrumente der Aufbauorganisation	208
1.4.1	Organigramm	208
1.4.2	Stellenbeschreibung	209
1.4.3	Funktionendiagramm	212
1.5	Instrumente der Ablauforganisation	213
1.5.1	Netzplantechnik	213
1.5.1.1	Einleitung	213
1.5.1.2	Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen	214
1.5.1.3	Zeitplanung mit Netzplan	218
1.5.2	Balkendiagramm	221
1.5.3	Ablaufplan und Ablaufkarte	222
1.6	Organisationsgrad	224

## **Kapitel 2 Organisationstheorien**

Sabine Saueremann · Jean-Paul Thommen

2.1	Einleitung	227
2.2	Bürokratie-Ansatz	228
2.2.1	Entwicklung und Annahmen des Bürokratie-Ansatzes	228
2.2.2	Zentrale Aussagen des Bürokratie-Ansatzes	229
2.2.3	Kritische Würdigung des Bürokratie-Ansatzes	230
2.2.4	Bedeutung des Bürokratie-Ansatzes für die Organisationstheorie	231
2.3	Scientific Management	231
2.3.1	Entwicklung und Annahmen des Scientific Managements	231
2.3.2	Zentrale Aussagen des Scientific Managements	232
2.3.3	Kritische Würdigung des Scientific Managements	233
2.3.4	Bedeutung des Scientific Managements für die Organisationstheorie	234
2.4	Human-Relations-Ansatz	235
2.4.1	Entwicklung und Annahmen des Human-Relations-Ansatzes	235
2.4.2	Zentrale Aussagen des Human-Relations-Ansatzes	236
2.4.3	Kritische Würdigung des Human-Relations-Ansatzes	237
2.4.4	Die Bedeutung des Human-Relations-Ansatzes für die Organisationstheorie	238

2.5	Situative Ansätze	238
2.5.1	Entwicklung und Annahmen der Situativen Ansätze	238
2.5.2	Zentrale Aussagen der Situativen Ansätze	241
2.5.2.1	Ansatz von Burns/Stalker	241
2.5.2.2	Ansatz von Lawrence/Lorsch	243
2.5.2.3	Ansatz von Woodward	246
2.5.2.4	Ansatz von Perrow	247
2.5.3	Kritische Würdigung der Situativen Ansätze	248
2.5.4	Bedeutung der Situativen Ansätze für die Organisationstheorie	248
2.6	Institutionenökonomische Ansätze	249
2.6.1	Entwicklung und Annahmen der Institutionenökonomischen Ansätze	249
2.6.2	Zentrale Aussagen der Institutionenökonomischen Ansätze	250
2.6.3	Kritische Würdigung der Institutionenökonomischen Ansätze	252
2.6.4	Bedeutung der Institutionenökonomischen Ansätze für die Organisationstheorie	252

### **Kapitel 3 Organisationsformen**

3.1	Strukturierungsprinzipien	255
3.1.1	Prinzipien der Stellenbildung	256
3.1.2	Leitungsprinzipien	260
3.1.2.1	Einliniensystem	260
3.1.2.2	Mehrliniensystem	261
3.1.3	Aufteilung der Entscheidungskompetenzen	262
3.2	Organisationsformen in der Praxis	263
3.2.1	Funktionale Organisation	263
3.2.1.1	Rein funktionale Organisation	263
3.2.1.2	Stablinienorganisation	265
3.2.2	Spartenorganisation	266
3.2.3	Management-Holding	269
3.2.3.1	Charakterisierung und Abgrenzung	269
3.2.3.2	Strukturen der Management-Holding	270
3.2.3.3	Beurteilung	273
3.2.4	Matrixorganisation	273
3.2.5	Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen	275

3.2.6	Projekt-Organisation	279
3.2.6.1	Projektmerkmale	279
3.2.6.2	Formen der Projekt-Organisation	279
3.2.6.3	Beurteilung	281
3.2.7	Team-Organisation	281
3.2.7.1	Teams als Ergänzung bestehender Strukturen	282
3.2.7.2	Teamkonzept von Likert	284
3.3	Zusammenfassung	286

## **Kapitel 4 Organisation als geplanter organisatorischer Wandel**

Françoise Cantin

4.1	Einführung	289
4.2	Grundmodell der organisatorischen Gestaltung	290
4.2.1	Überblick	290
4.2.2	Erkennen des Organisationsproblems	291
4.2.3	Initiierung und Förderung der Reorganisation	291
4.2.4	Planung der Reorganisation	291
4.2.5	Einführung der gewählten Organisationslösung	293
4.2.6	Kontrolle und Weiterentwicklung der neuen Organisationslösung	293
4.3	Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel	294
4.4	Organisationsentwicklung	296
4.4.1	Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel	296
4.4.2	Prozess der Organisationsänderung	297
4.5	Vergleich der Veränderungskonzepte des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung	300

## Teil III Angewandtes Managementwissen

### Kapitel 1 Projekt-Management

Dieter Lennertz

1.1	Einleitung .....	307
1.2	Projekte .....	308
1.2.1	Projekt-Merkmale .....	308
1.2.2	Projekt-Arten .....	309
1.2.3	Projekt-Phasen .....	310
1.3	Erfolgsfaktoren .....	312
1.4	Projekt-Definition .....	312
1.5	Projekt-Organisation .....	315
1.6	Projekt-Manager .....	317
1.7	Projekt-Team .....	319
1.7.1	Designparameter .....	319
1.7.2	Zusammensetzung des Teams .....	319
1.7.2.1	Auswahlkriterien .....	319
1.7.2.2	Fachkompetenz .....	320
1.7.2.3	Projekt-Erfahrung .....	321
1.7.2.4	Persönlichkeit .....	322
1.7.3	Teamgröße .....	323
1.7.4	Teamstruktur .....	324
1.7.5	Teamentwicklung .....	325
1.8	Projekt-Kommunikation und -Dokumentation .....	326
1.9	Projekt-Planung .....	329
1.9.1	Ausgangsbasis und Ablauf .....	329
1.9.2	Struktur-Pläne und Spezifikationen .....	330
1.9.3	Termin- und Ressourcenpläne .....	332
1.9.3.1	Aufgabenliste .....	332
1.9.3.2	Balkenplan .....	333
1.9.3.3	Netzplan .....	334
1.9.4	Risiken .....	336
1.10	Projekt-Durchführung .....	337
1.10.1	Projekt-Steuerung und -Kontrolle .....	337
1.10.2	Projekt-Reviews .....	338
1.10.3	Meilenstein-Trend-Analyse .....	339
1.10.4	Projekt-Kosten und Projekt-Kosten-Management .....	341
1.10.5	Magisches Dreieck .....	343
1.11	Projekt-Abschluss .....	345
1.12	Einführung des Projekt-Managements .....	346



## Kapitel 2 Qualitätsmanagement

Hans Dieter Seghezzi · Dirk Caduff

2.1	Grundlagen	349
2.1.1	Geschichte des Qualitätsmanagements	349
2.1.2	Begriff Qualität	350
2.1.3	Begriffe Klassen, Qualitätsforderungen, Fehler	352
2.1.3.1	Klassen	352
2.1.3.2	Spezifikationen	352
2.1.3.3	Fehler	353
2.1.4	Wirtschaftliche Bedeutung von Qualität	353
2.2	Aufgaben des Qualitätsmanagements	355
2.2.1	Zweck des operativen Qualitätsmanagements	355
2.2.2	Qualitätsplanung (Planung, Entwicklung und Gestaltung)	358
2.2.3	Qualitätslenkung (Beschaffung, Produktion und Vertrieb)	364
2.2.3.1	Ziele und Aufgaben der Qualitätslenkung	364
2.2.3.2	Aufgabe 1: Qualitätsanforderungen verstehen	364
2.2.3.3	Aufgabe 2: Qualitätsanforderungen einhalten	365
2.2.3.4	Aufgabe 3: Messen der Produkt- und Prozessqualität	365
2.2.3.5	Aufgabe 4: Festlegung der Verantwortlichkeit	366
2.2.3.6	Aufgabe 5: Prozessbeherrschung	367
2.2.3.7	Verankerung der Qualitätslenkung im Unternehmen	368
2.2.4	Qualitätssicherung (aktives Risikomanagement)	368
2.2.5	Qualitätsverbesserung (Kontinuierliche Verbesserung)	372
2.3	St. Galler Konzept «Integriertes Qualitätsmanagement»	376
2.3.1	Führungsaufgaben	376
2.3.2	Qualitätspolitik	378
2.3.3	Qualitätsstrategie	378
2.3.4	Unterstützung der Aktivitäten	379
2.3.4.1	Verhaltensbezogene Massnahmen	379
2.3.4.2	Strukturelle Massnahmen	380

**Kapitel 3 Unternehmensethik**

Jean-Paul Thommen

3.1	Aufgabe einer Unternehmensethik . . . . .	387
3.2	Ethische Verhaltenstypen im Management . . . . .	389
3.3	Ethische Problemstellungen . . . . .	391
3.4	Ethische Grundsätze . . . . .	393
3.5	Glaubwürdigkeitskonzept . . . . .	394
	3.5.1 Glaubwürdigkeit als Leitmotiv . . . . .	394
	3.5.2 Kommunikatives Handeln . . . . .	396
	3.5.3 Verantwortliches Handeln . . . . .	398
	3.5.4 Innovatives Handeln . . . . .	399
3.6	Zusammenfassung . . . . .	400

**Kapitel 4 Interkulturelles Management**

Claus Schreier · Jean-Paul Thommen

4.1	Einleitung . . . . .	403
	4.1.1 Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen . . . . .	403
	4.1.2 Bedeutung des interkulturellen Managements . . . . .	405
4.2	Kultur als Ausgangspunkt eines interkulturellen Managements . . . . .	407
	4.2.1 Kultur aus anthropologisch-soziologischer Sicht . . . . .	407
	4.2.2 Kultur aus institutioneller Sicht . . . . .	409
	4.2.3 Einfluss der Kulturebenen . . . . .	411
4.3	Interkulturelles Management von Kulturunterschieden . . . . .	412
	4.3.1 Management von Kulturunterschieden auf Ebene der Landeskultur . . . . .	412
	4.3.2 Management von Kulturunterschieden auf Ebene der Unternehmenskultur . . . . .	416
4.4	Internationalisierungsstrategien und Grundhaltungen . . . . .	419
	4.4.1 Internationale Strategie – ethnozentristische Grundhaltung . . . . .	419
	4.4.2 Multinationale Strategie – polyzentristische Grundhaltung . . . . .	420
	4.4.3 Globale Strategie – geozentristische Grundhaltung . . . . .	420
	4.4.4 Transnationale Strategie – synergetische Grundhaltung . . . . .	421
	4.4.5 Zusammenfassung . . . . .	422

4.5	Soziale und interkulturelle Kompetenz . . . . .	422
4.5.1	Kompetenzen für erfolgreiches interkulturelles Management . . . . .	422
4.5.1.1	Sozialkompetenzen . . . . .	422
4.5.1.2	Interkulturelle Kompetenz . . . . .	424
4.5.2	Bedeutung sozialer und interkultureller Kompetenz . . . . .	424
4.5.3	Komponenten sozialer und interkultureller Kompetenz . . . . .	426
4.5.3.1	Eigenschaften sozialer Kompetenz . . . . .	426
4.5.3.2	Eigenschaften interkultureller Kompetenz . . . . .	427
4.5.3.3	Zusammenfassung . . . . .	428
4.5.4	Entstehung und Erwerb sozialer und interkultureller Kompetenz . . . . .	429
4.5.5	Dimensionen der Entwicklung interkultureller Kompetenz . . . . .	429
4.5.6	Vermittlung interkultureller Kompetenz: Interkulturelles Training . . . . .	431
4.6	Kommunikation und Interaktion im interkulturellen Kontext . . . . .	433
4.6.1	Zur menschlichen Kommunikation . . . . .	434
4.6.2	Barrieren interpersonaler Kommunikation im interkulturellen Kontext . . . . .	436
4.6.3	Kommunikationsstörungen im interkulturellen Kontext . . . . .	437
4.6.4	Unterschiede in den Kommunikationsbereichen . . . . .	439
4.6.5	Kommunikation und das soziale Beziehungsschema der Interaktionspartner . . . . .	440
4.7	Kommunikation und organisationales Lernen . . . . .	442

## **Kapitel 5 Wissensmanagement**

Marco Rüstmann · Jean-Paul Thommen

5.1	Einleitung . . . . .	445
5.2	Wissen und Wissensmanagement . . . . .	446
5.2.1	Wissensmerkmale . . . . .	447
5.2.1.1	Wissensqualität . . . . .	447
5.2.1.2	Implizites vs. explizites Wissen . . . . .	449
5.2.1.3	Wissensträger (Individuelles vs. kollektives Wissen) . . . . .	451

	5.2.1.4	Integration von alternativen Wissenskategorien . . . . .	451
	5.2.2	Wissensmanagement und Organisationales Lernen . . . . .	454
5.3		Strategische Konzepte zum Wissensmanagement . . . . .	457
	5.3.1	Wissensmanagement als Mittel zur Organisationsgestaltung . . . . .	457
	5.3.1.1	Ansatz von Nonaka . . . . .	457
	5.3.1.2	Ansatz von Probst/Raub/Romhardt . . . . .	460
	5.3.2	Ansätze zur Messung und zum Management des Wissenskaptals . . . . .	462
	5.3.2.1	Wissenskapital . . . . .	462
	5.3.2.2	Ansatz von Skandia . . . . .	463
	5.3.2.3	Weitere Ansätze zum Management des Wissenskaptals . . . . .	464
	5.3.3	Wissens-Management in der Praxis: Ziele und Barrieren . . . . .	465
	5.3.3.1	Zielsetzungen eines Wissensmanagements . . . . .	465
	5.3.3.2	Barrieren . . . . .	467
	5.3.3.3	Zusammenfassung . . . . .	468
5.4		Umsetzung eines Wissensmanagements . . . . .	468
	5.4.1	Wissensmanagement-Rad . . . . .	468
	5.4.2	Wissensziele und -strategien . . . . .	470
	5.4.3	Wissensakquisition und -entwicklung . . . . .	471
	5.4.3.1	Selektion und Identifikation von Wissen . . . . .	471
	5.4.3.2	Wissensakquisition . . . . .	473
	5.4.3.3	Wissenstransparenz . . . . .	474
	5.4.3.4	Wissensentwicklung . . . . .	474
	5.4.4	Wissensumsetzung . . . . .	475
	5.4.4.1	Wissensnutzung . . . . .	475
	5.4.4.2	Wissensteilung . . . . .	476
	5.4.4.3	Wissensanreize . . . . .	477
	5.4.5	Wissensbewahrung und -entsorgung . . . . .	478
	5.4.5.1	Wissensaktualisierung und Wissensarchivierung . . . . .	478
	5.4.5.2	Wissensentsorgung . . . . .	479
	5.4.6	Wissensbewertung . . . . .	479
5.5		Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	481

**Kapitel 6 Informationsmanagement**

Walter Brenner · Claudia Lemke

6.1	Einleitung	483
6.2	Informationsverarbeitung	484
6.2.1	Informations- und Kommunikationstechnik	484
6.2.2	Informationssystem	492
6.2.2.1	Computerunterstütztes Informationssystem	494
6.2.2.2	Ablauforganisation und computerunterstütztes Informationssystem	497
6.3	Informationsmanagement als Führungsaufgabe	499
6.3.1	Ziele des Informationsmanagements	499
6.3.2	Verantwortung für das Informationsmanagement	501
6.3.3	Problemlösungsprozess des Informationsmanagements	502
6.4	Informationsverarbeitungs-Konzept	503
6.4.1	Ideen für neue Anwendungen	503
6.4.2	Leitbild des Informationsmanagements	504
6.4.3	Informationssystem-Architektur	505
6.4.4	Informations- und Kommunikationstechnik-Architektur	507
6.4.5	Projekt-Portfolio	507
6.4.6	Entwicklungsplan	509
6.5	Projekt-Management	511
6.5.1	Projekt-Organisation	511
6.5.2	Projekt-Führung	512
6.5.3	Vorgehens- und Dokumentationsmodell	513
6.6	Betrieb	514
6.7	Evaluation	515
6.8	Organisation des Informationsmanagements	517
6.8.1	Informatikabteilung	517
6.8.1.1	Informatikleitung	517
6.8.1.2	Bereich Anwendungen	518
6.8.1.3	Bereich Informations- und Kommunikationstechnik	519
6.8.1.4	Dezentralisierung der Informatikabteilung	520
6.8.2	Informationssystem-Ausschuss	520
6.9	Zusammenfassung	521

**Kapitel 7 Management des E-Business**

Claudia Lemke · Walter Brenner

7.1	Unternehmerische Herausforderungen durch das Internet	523
7.1.1	Einführende Beispiele	523
7.1.2	Einordnung des Internets in die digitale vernetzte Welt	525
7.1.3	Merkmale der Internet-Ökonomie	527
7.2	Grundlagen des E-Commerce	529
7.2.1	Begriff	529
7.2.2	Anwenderszenarien	529
7.2.3	Stufenmodell	534
7.2.4	Wirtschaftliche Potentiale	537
7.3	E-Business als Managementaufgabe	539
7.3.1	Einleitung	539
7.3.2	Strategische Aufgabenbereiche im E-Business	539
7.3.3	Formulierung von E-Business-Strategien	543
7.3.4	Implementierung einer E-Business-Strategie	550
7.3.5	Zusammenfassung	552
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>555</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>571</b>
	<b>Die Autoren</b>	<b>589</b>