

# **Einfluss der Megatrends auf die Logistik**

*Holger Arndt*

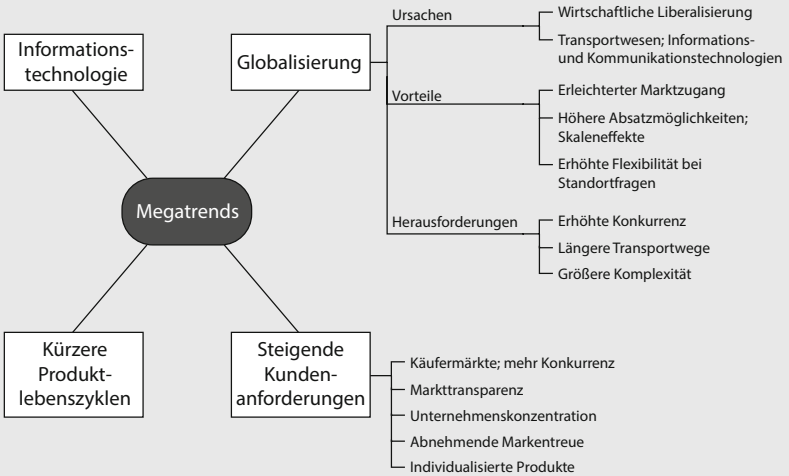
- 1.1    **Globalisierung – 3**
- 1.2    **Steigende Kundenanforderungen – 5**
- 1.3    **Verkürzte Produktlebenszyklen – 8**
- 1.4    **Informationstechnologie – 10**
- 1.5    **Lern-Kontrolle – 10**

## Lern-Agenda

Die letzten Jahre und Jahrzehnte sind von mehreren Trends geprägt, die die Logistik beeinflussen. Sie zu kennen hilft, aktuelle und künftige Probleme besser zu verstehen und ihnen erfolgreich zu begegnen. Zunehmende Globalisierung, steigende Kundenanforderungen, verkürzte Produktlebenszyklen und eine sich rasch entwickelnde Informationstechnologie stellen Unternehmen vor Herausforderungen, denen sie sich stellen müssen.

Im Rahmen dieses Kapitels lernen Sie

- was unter Globalisierung verstanden wird, welche Ursachen dieses Phänomen hat und welche Konsequenzen (insbesondere für Unternehmen) sich daraus ergeben;
- warum Kunden höhere Anforderungen stellen und durchsetzen können;
- weshalb sich Produktlebenszyklen verkürzen und was dies für Unternehmen bedeutet;
- dass Informationstechnologie zu einem tiefgreifenden Wandel des unternehmerischen Umfelds führt.



## 1.1 Globalisierung

---

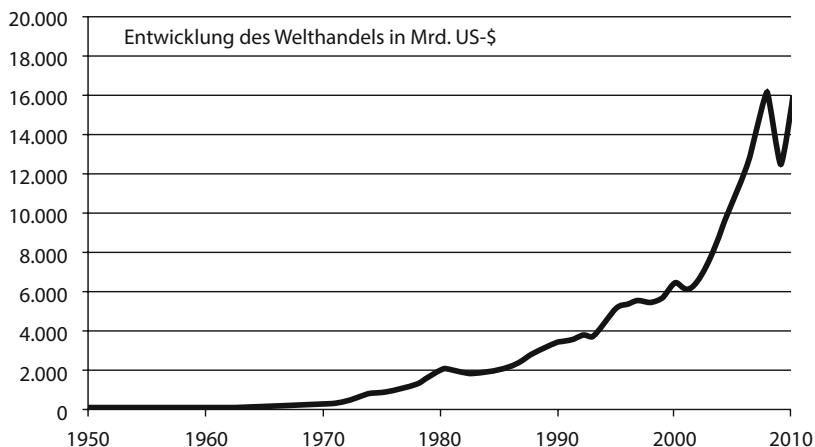
### Merke!

Mit **Globalisierung** ist ein Prozess fortschreitender weltwirtschaftlicher Verflechtung gemeint. Er ist von stark ansteigenden internationalen Handels- und Kapitalströmen geprägt und von technologischem Wandel gezeichnet.

Eine wichtige Ursache der Globalisierung besteht in der Liberalisierung des Handels in den Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg. Im Rahmen von multinationalen Verhandlungen (GATT/WTO) und politischen Entwicklungen (Europäische Integration, Ende des Kalten Kriegs) öffneten sich die meisten Volkswirtschaften dem Import von ausländischen Gütern und Dienstleistungen. So fielen die durchschnittlichen Zollsätze in den Industrieländern von zweistelligen Prozentsätzen auf weniger als vier Prozent während sich die weltweiten Exporte vervielfachten (siehe ■ [Abb. 1.1](#)). In Deutschland hängt beispielsweise jeder fünfte Arbeitsplatz vom Welthandel ab. Des Weiteren sind mittlerweile über 140 Länderwährungen konvertibel, die meisten Währungen können legal und zu Marktpreisen getauscht werden. Beschränkungen auf den Kapitalmärkten wurden ebenfalls reduziert. So können Devisen länderübergreifend gehandelt und Investitionen direkt in ausländischen Märkten getätigt werden. Wichtig für den ebenfalls sehr dynamischen Anstieg der Direktinvestitionen war auch die Abschaffung von Monopolen und Zugangsbeschränkungen in vielen Wirtschaftssektoren (Telekommunikation, Post, Strom, Wasser, Transporte) und damit einhergehende Privatisierungstendenzen.

Neben der wirtschaftlichen Liberalisierung sind Fortschritte in den Bereichen Transportwesen, Informations- und Kommunikationstechnologie wesentliche Ursachen der weltwirtschaftlichen Integration. Wichtige Innovationen seit Beginn der Industriellen Revolution hatten deutlichen Reduzierungen der Transportzeiten und -kosten zur Folge, so dass sich der Fernhandel nicht mehr nur auf kleine und hochwertige Waren (früher beispielsweise Gewürze) beschränkt. Im 19. Jahrhundert wurde diese Entwicklung hauptsächlich vom Ausbau des Eisenbahnnetzes getrieben, aber auch von verbesserten Transport- und Containerschiffen und neuen Transportwegen, die durch die Inbetriebnahme des Suez- und des Panamakanals ermöglicht wurden. Im letzten Jahrhundert verbesserten sich die Transportmöglichkeiten durch Automobile und Flugzeuge nochmals erheblich, mit stetig sinkenden Kosten: so fielen allein in den letzten zwanzig Jahren die Luftfrachtkosten real um über 40 Prozent und die Kosten für Seefracht um ca. 70 Prozent.

Fortschritte der Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglichten ein weiteres Zusammenwachsen der weltweiten Märkte. Durch Innovationen wie Telefon,



■ Abb. 1.1 Weltweiter Außenhandel in Mrd. US-\$ (Quelle: World Trade Organization)

Fax und Internet können Menschen weltweit kostengünstig miteinander kommunizieren und Informationen austauschen.

Die Globalisierung ermöglicht Unternehmen Zugang zu neuen Märkten, die nicht mehr durch Zölle oder Investitionshemmnisse abgeschottet sind. Letztlich können die Güter und Dienstleistungen weltweit angeboten werden, so dass sich viel größere Absatzmöglichkeiten eröffnen. Mit steigenden Verkaufszahlen sind gleichzeitig **Skaleneffekte** (economies of scale) realisierbar. Durch die Möglichkeit, direkt in anderen Ländern Kapital zu investieren, Betriebe zu gründen bzw. zu erwerben und die dort produzierten Güter zu exportieren, können Unternehmen für verschiedene Tätigkeiten den jeweils optimalen Standort wählen: Vorprodukte werden beim weltweit besten Anbieter beschafft (**global sourcing**), arbeitsintensive Produkte lassen sich gut in Niedriglohnländern herstellen, anspruchsvolle Aufgaben werden dort verrichtet, wo entsprechend qualifiziertes Personal und eine geeignete Infrastruktur vorhanden ist. Allerdings müssen im Einzelfall die Gesamtzusammenhänge berücksichtigt werden: möglicherweise sind die zusätzlichen Transportkosten bei Verlagerung der Produktion ins Ausland höher, als die Einsparungen durch günstigere Arbeitskräfte.

### Beispiel: Nike – ein globales Unternehmen

Das Design der Nike Air Sportschuhe wird in den USA entworfen, während Nike ihre Technik gemeinsam in den USA und Taiwan entwickeln lässt. In einem arbeitsintensiven Prozess werden die Schuhe in Indonesien hergestellt, wobei die benötigten Teile aus Japan, Taiwan, Südkorea und den USA stammen. Erhältlich sind Nike Sportschuhe weltweit.

## 1.2 • Steigende Kundenanforderungen

Neben dem geschilderten Nutzen der Globalisierung ergeben sich auch einige unternehmerische Herausforderungen. Die Zahl der Konkurrenten steigt, da zu den nationalen Wettbewerbern die ausländischen hinzukommen, die möglicherweise günstigere Kostenstrukturen haben. So müssen deutsche Speditionen auf dem Heimatmarkt mit Wettbewerbern aus mitteleuropäischen Speditionen konkurrieren, deren Arbeitskräfte günstiger und Steuerbelastungen niedriger sind. Weiterhin sind mehr Güterströme über lange Strecken und Ländergrenzen zu koordinieren, teilweise über Kontinente hinweg. Aus den Chancen der Globalisierung folgt auch ein starker Anstieg der Komplexität logistischer Entscheidungen. Bei der Zusammenarbeit mit Menschen anderer Länder gilt es sprachliche und kulturelle Hürden zu überwinden. Unterschiedliche gesetzliche Regelungen müssen genauso berücksichtigt werden, wie verschiedene Steuersysteme, Zeitzonen, Infrastrukturgegebenheiten, Gesetze, Umweltschutzvorschriften und Konsumentenwünsche.

### **Beispiel: Think global – act local**

Zwar ermöglicht die Globalisierung den weltweiten Vertrieb der Waren, doch sollten dabei lokale Besonderheiten berücksichtigt werden. Die Sprache auf den Verkaufsverpackungen den jeweiligen Ländern anzupassen, ist eine Selbstverständlichkeit. Darüber hinaus sollten Unterschiede der Verbrauchervünsche berücksichtigt werden. Ein typisches Beispiel sind Waschmaschinen: Deutsche bevorzugen hohe Schleuderdrehzahlen, während Italiener niedrigere Drehzahlen wünschen. In Frankreich werden hauptsächlich Maschinen nachgefragt, die von oben gefüllt werden, während in England Frontöffnungen beliebter sind. Die amerikanischen Waschmaschinen wiederum werden mit einer Spannung von 110 Volt betrieben. Auch bei den Distributionskanälen ergeben sich Unterschiede. In Großbritannien werden Waschmaschinen überwiegend in großen Handelsketten verkauft, während sie in Italien verstärkt durch kleinere Einzelhändler vertrieben werden.

## **1.2 Steigende Kundenanforderungen**

---

Unternehmen sehen sich immer anspruchsvolleren Kunden gegenübergestellt. Sind sie nicht bereit oder in der Lage, den Forderungen ihrer Kunden zu genügen, müssen sie in den meisten Märkten mit dem Verlust des Kunden rechnen. Dass sich viele Branchen zu Käufermärkten entwickelt haben, hat mehrere Ursachen.

Die im Rahmen der Globalisierung verstärkte Konkurrenzsituation gibt Kunden eine große Auswahl an Lieferanten. Die Macht der Kunden steigt durch zunehmend gesättigte Märkte. Während in Wachstumsmärkten die Unternehmen leicht von der steigenden Nachfrage profitieren können, ist Wachstum in gesättigten Märkten nur auf Kosten der Marktanteile der Konkurrenz möglich. Als der Markt für Mobiltelefone Ende der 90er Jahre rasant wuchs, konnten auch weniger wettbewerbsstarke

Unternehmen überleben, die im mittlerweile gesättigten Markt von den Top-Unternehmen verdrängt werden. Zusätzlicher Wettbewerbsdruck entsteht durch weltweite Überkapazitäten, die u. a. ehrgeizigen Investitionsprogrammen der asiatischen Tigerländer entspringen. Bekannte Beispiele hierfür sind Speicherchips, Automobile und Containerschiffe.

Mit Hilfe des Internets können sich Kunden schnell und preiswert einen Überblick über mögliche Lieferanten und deren Konditionen informieren. Die erhöhte Markttransparenz erleichtert es dem Kunden, seine besten Lieferanten zu ermitteln und sie in Verhandlungen gegeneinander auszuspielen.

### Beispiel: Unternehmenskonzentration

Abgesehen von wirtschaftlichen Krisenzeiten (etwa Zusammenbruch der New Economy kurz nach der Jahrtausendwende oder im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise nach 2008), bleibt der langfristige Trend zunehmender Unternehmensfusionen intakt. Das zentrale Motiv für Fusionen ist die Hoffnung auf **Synergieeffekte**. So können Kosten gesenkt, Absatzmärkte erweitert, Einkaufskonditionen verbessert und die Produktpalette erweitert werden. Letztlich wird dieser Trend auch durch die Globalisierung forciert, da global agierende Kunden vielfach auch von ihren Lieferanten eine globale Präsenz erwarten. Dabei sind fast alle Branchen von der zunehmenden Konzentration betroffen: Automobilhersteller, Computerproduzenten, Handelsketten, Unternehmensberatungen und Anwaltskanzleien, Banken, Energieunternehmen, Telefonnetzbetreiber u.v.m.

Allerdings lassen sich Vorteile von Fusionen auch durch andere Formen der Zusammenarbeit realisieren, die weniger riskant und kapitalintensiv sind (siehe ► [Abschn. 6.2](#)).

Durch anhaltende Konzentrationsprozesse entstehen größere Unternehmen, also größere Kunden. Je größer ein Kunde, desto höher sein Einkaufsvolumen und damit seine Macht gegenüber seinen Lieferanten.

Da sich Unternehmen von ihren Kunden verstärktem Druck ausgesetzt sehen, geben sie ihn teilweise an ihre Lieferanten weiter. Muss ein Produkt aufgrund der Marktanforderungen beispielsweise günstiger werden, so wird der Hersteller auch verstärkt auf günstigere Einkaufspreise seiner Materialien drängen.

Lange wurde in einer starken Marke eine wirkungsvolle Möglichkeit gesehen, sich von ähnlichen Konkurrenzprodukten abzusetzen und dadurch den Wettbewerbsdruck zu reduzieren. In den letzten Jahren hat jedoch die Markentreue der Konsumenten abgenommen; sie sind weniger auf eine spezielle Marke fixiert. Vielmehr sind mehrere Marken in den Augen des Käufers austauschbar. Sind etwa keine Taschentücher von Tempo im Regal oder sind sie zu teuer, greifen viele markenbewusste Kunden zu Softies (oder umgekehrt).

Nach Produktqualität und Preis sind Marke, Service, Liefertreue, Lieferzeit und Flexibilität wichtige Kaufkriterien der Kunden, wobei die Prioritäten abhängig vom

Markt und vom Kunden variieren. So sind Kunden bereit, länger auf ein neues Auto zu warten als auf ein dringend benötigtes Medikament oder Arbeitsmaterial für Heimwerker. Während bei Autos Wartezeiten von mehreren Monaten in Kauf genommen werden, sollte ein Medikament möglichst noch am gleichen Tag verfügbar sein, und Heimwerker sind gemeinhin gar nicht bereit zu warten, weil die gewünschte Ware oftmals sofort benötigt wird, beispielsweise um das Wochenendprojekt weiterführen zu können. Erschwert wird die optimale Produktverfügbarkeit durch schwerer prognostizierbares Einkaufsverhalten der Kunden. Hohe Liefertreue wird letztlich von allen Lieferanten erwartet, bei Kunden mit geringen Sicherheitsbeständen kommt ihr noch größere Bedeutung zu. Vielen Kunden ist die Servicefunktion des **Track & Trace** wichtig, die ihnen erlaubt, online den Bearbeitungsstand ihres Auftrags abzufragen. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist Amazon für Bücherlieferungen (siehe ► [Abschn. 6.3.2](#)). Immer mehr Käufer wollen keine Massenware mehr beziehen, sondern eine breite Auswahl haben, und sich im Idealfall ihr Produkt individuell zusammenstellen.

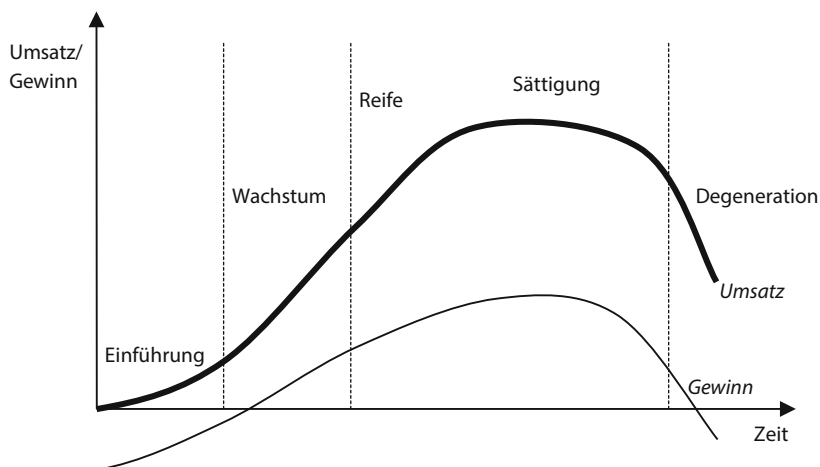
In den späteren Kapiteln des vorliegenden Buchs werden Möglichkeiten der Logistik erörtert, den obengenannten Anforderungen zu entsprechen, um in einem härteren Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu sein.

### **Beispiel: Kundenindividuelle Automobilproduktion**

Henry Ford führte 1908 in der Automobilproduktion intensive Arbeitsteilung mit Hilfe des Fließbands ein. Durch diese Prozessinnovation der Produktionslogistik vervielfachte sich die Produktivität immens, was es Ford ermöglichte, sein Fahrzeug Modell-T zu einem konkurrenzlos günstigen Preis zu verkaufen. In der Folge wurde Ford zum größten Automobilhersteller der Welt.

Die effiziente Massenfertigung hatte bei dem Produktionsverfahren jedoch den Nachteil geringer Flexibilität: „Sie können das Modell-T in jeder Farbe erwerben, solange sie schwarz ist.“ Nach einigen Jahren verlor Ford seine führende Marktposition, da Wettbewerber ebenfalls die Fließbandfertigung einführten und gleichzeitig mehrere Farben zur Auswahl boten. Mittlerweile stehen fast unendlich viele Varianten des gleichen Fahrzeugtyps zur Verfügung. Kunden können sich ihr persönliches Auto zusammenstellen und dabei u. a. zwischen unterschiedlichsten Farben, Motoren, Innenraumverkleidungen und Extraausstattungen wählen. Kunden der Automobilindustrie erwarten individuelle Produkte zu Kosten von Massenware. Hierauf muss die Logistik adäquate Antworten finden.

Mehrere Unternehmen ermöglichen die Konfiguration der Ware im Internet. Dort lässt sich das Auto – aber auch zunehmend andere Produkte wie Computer und sogar Sportschuhe und Pralinen – Schritt für Schritt erstellen, wobei das Auto grafisch dargestellt wird und die anfallenden Kosten sofort angegeben sind. Denkbar wäre darüber hinaus, sich den Fertigungsprozess des eigenen Autos live per Internet anzusehen.



■ Abb. 1.2 Produktlebenszyklus I

### 1.3 Verkürzte Produktlebenszyklen

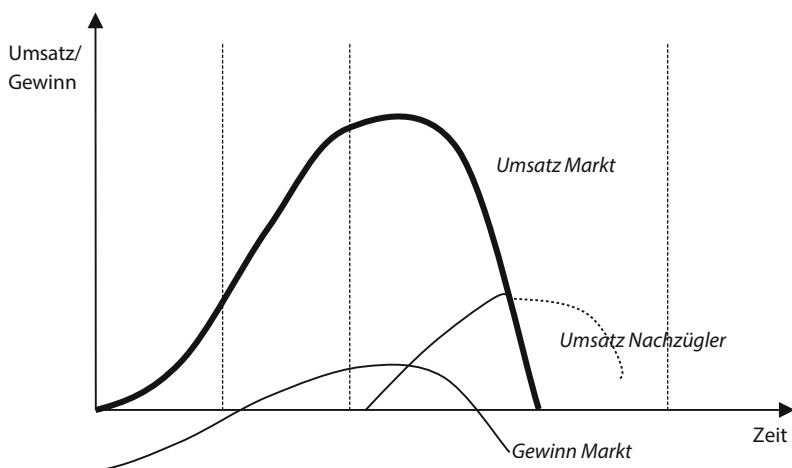
#### Merke!

Der **Produktlebenszyklus** ist das Leben eines Produktes am Markt, gemessen an dem Umsatz, den es erzielt.

Dabei durchläuft es verschiedene Phasen. In der *Einführungsphase* sind die Umsätze noch gering, da das Produkt noch weitgehend unbekannt ist. Gleichzeitig fallen hohe Kosten für Werbung an, so dass meistens Verluste entstehen. Mit der Zeit wird das Produkt zunehmend bekannter; in der *Wachstumsphase* steigt der Umsatz, das Produkt beginnt Gewinn zu erwirtschaften. Gleichzeitig wird weiterhin in Werbung investiert, um noch mehr Kunden zu erreichen. Mittlerweile kommen Konkurrenten mit Nachahmerprodukten auf den Markt. In der *Reife- und Sättigungsphase* erreicht das Produkt seinen höchsten Umsatz und Gewinn, Werbeaufwendungen werden zurückgeführt. In der *Degenerationsphase* gehen Umsatz und Gewinn stark zurück, das Produkt wird vom Markt genommen (■ Abb. 1.2).

Um möglichst viel Gewinn mit einem Produkt zu erwirtschaften, sollte die Degenerationsphase lange hinausgezogen werden, was beispielsweise mit Produktvariationen erreicht werden kann.





■ **Abb. 1.3** Produktlebenszyklus II

Allerdings besteht aufgrund verstärkter Konkurrenz, erhöhten Kundenanforderungen und des technischen Fortschritts ein Trend zu immer kürzeren Produktlebenszyklen. So hatte die mechanische Schreibmaschine eine Lebenszeit von ca. 30 Jahren, in denen an einem Modell kaum Änderungen vorgenommen wurden. Bei den elektromechanischen Schreibmaschinen kam hingegen schon alle 10 Jahre ein neues, überarbeitetes Modell auf den Markt, während es bei den elektronischen Schreibmaschinen schon alle 4 Jahre zu einem Modellwechsel kam. Die Lebenszeit moderner Textverarbeitungsprogramme beträgt weniger als zwei Jahre.

■ **Abbildung 1.3** zeigt die Auswirkungen eines verkürzten Produktlebenszyklus: den Unternehmen verbleibt weniger Zeit, um Gewinn zu erzielen. Dies ist besonders problematisch für Unternehmen, die verspätet auf den Markt kommen. Bei langen Produktlebenszyklen haben auch Nachzügler genügend Zeit, Gewinne zu erwirtschaften. Kommen sie mit ihrem Produkt jedoch erst, wenn sich das Produkt auf dem Markt schon im Ende seines Lebenszyklus befindet, werden sie nur schwer profitabel arbeiten können. Im Extremfall kann die technologische Entwicklung so rasant sein, dass ein Produkt schon veraltet ist, bevor es auf den Markt kommt.

Verkürzte Lebenszyklen haben zur Folge, dass Unternehmen ihre Produkte so schnell wie möglich (Time-to-market) auf den Markt bringen müssen. Dies stellt erhöhte Anforderungen an die Produktentwicklung, die Anlaufproduktion, die Markteinführung und die entsprechende Logistik. Ein extremes Beispiel für Produkte mit kurzen Produktlebenszyklen sind Tintenstrahldrucker, die selten länger als ein Jahr hergestellt werden. Ähnliches gilt für viele Handys bzw. Smartphones.

## 1.4 Informationstechnologie

---

Die rasche Entwicklung der Informationstechnologie erhöht den Leistungsdruck der Unternehmen. Die Marktposition der Kunden wird insbesondere durch das Internet weiter gestärkt. Sie können sich mithilfe von Suchmaschinen, Preisvergleichsportalen, Online-Katalogen und virtuellen Marktplätzen schnell und kostengünstig über die Konditionen des jeweiligen Markts informieren. Mit Hilfe von Unternehmen wie Groupon können Konsumenten ihre Einkaufsmacht bündeln und dadurch günstigere Preise erzielen.

Gleichzeitig ermöglicht die IT bessere, schnellere und kostengünstigere Prozesse. Informationen lassen sich schnell austauschen, wodurch Konzepte wie Just-in-Time überhaupt erst möglich werden. Unternehmen können alternative Geschäftsmodelle wie Direktvertrieb oder **Vendor Managed Inventory** mithilfe des Internets umsetzen. Weiterhin lassen sich komplexe Situationen und Szenarien durch computergestützte Verfahren simulieren. Die hier nur angedeuteten Möglichkeiten der Informationstechnologie sind in (► Abschn. 6.3) detailliert geschildert. Es wird bereits deutlich, dass die weiterhin fortschreitende Entwicklung der Informationstechnologie einerseits den Wettbewerbsdruck steigert und gleichzeitig Möglichkeiten zur Differenzierung von Wettbewerbern und Optimierung betrieblicher Abläufe bietet.

## 1.5 Lern-Kontrolle

---

### Kurz und bündig

#### *Globalisierung:*

- **Begriff:** Globalisierung ist ein Prozess zunehmender weltwirtschaftlicher Verflechtung, der mit steigenden internationalen Handels- und Kapitalströmen einhergeht.
- **Ursachen:**
  - Liberalisierung des Handels
  - Ende des Ost-West-Konflikts
  - Technische Entwicklungen (Transport, Informations- und Kommunikationstechnologien)
- **Konsequenzen (Auswahl):**
  - Mehr Wettbewerb auf unterschiedlichen Ebenen (Unternehmen, Arbeitnehmer, Staaten)
  - Größere Märkte (insbes. Absatz- und Beschaffungsmärkte)
  - Niedrigere Preise
  - Größere Produktpalette für Konsumenten
  - Vorteile internationaler Arbeitsteilung nutzbar: Tätigkeiten werden dort verrichtet, wo sie relativ günstig/gut zu beziehen sind

- Erhöhte Komplexität unternehmerischer Entscheidungen und betrieblicher Prozesse
- Druck auf Löhne, Steuern und Sozialsysteme in entwickelten Industrieländern
- Gefahr verstärkter ökologischer Belastung durch Warentransport und Verlagerung von Produktionsanlagen in Länder mit niedrigeren Umweltstandards

#### *Steigende Kundenanforderungen:*

Die Machtposition der Kunden – und damit ihre Möglichkeiten, ihre Wünsche durchzusetzen – hat sich verbessert. Ursachen hierfür sind insbesondere:

- Globalisierung und verstärkter Wettbewerb
- Zunehmend gesättigte Märkte
- Überkapazitäten in vielen Branchen
- Steigende Markttransparenz (z. B. durch das Internet).
- Erhöhte Einkaufsmacht aufgrund von Unternehmenskonzentration
- Sinkende Markentreue

#### *Verkürzte Produktlebenszyklen:*

Wegen des harten Wettbewerbs sind Unternehmen gezwungen, ihre Produktpalette ständig zu aktualisieren und neue Produkte einzuführen. Da sich dadurch die Amortisationszeiten verkürzen, müssen Produkte schneller entwickelt und auf den Markt gebracht werden, um angemessene Gewinne zu erwirtschaften.

#### *Informationstechnologie:*

Insbesondere Computer und Internet verändern das Wirtschaftsleben nachhaltig in fast allen Unternehmensbereichen.

### **? Let's check**

1. Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Privatisierung von Unternehmen wie Deutsche Telekom oder Deutsche Bahn und der Globalisierung?
2. Schildern Sie die Bedeutung der technologischen Fortschritte für die Globalisierung.
3. Zeigen Sie die Ursachen der steigenden Kundenanforderungen auf.
4. Worauf achten Kunden bei ihrer Kaufentscheidung?
5. Finden Sie zu jeder Phase des Produktlebenszyklus ein passendes Produkt.
6. Geben Sie Beispiele von Produkten an, deren Lebenszyklus sich verkürzt.

### **? Vernetzende Aufgaben**

1. Diskutieren Sie die volkswirtschaftlichen Konsequenzen der Globalisierung.
2. Wie nutzt Ihr Unternehmen die Chancen der Globalisierung? Wie geht es mit ihren Herausforderungen um?
3. Globalisierung hat nicht nur wirtschaftliche, sondern auch politische und kulturelle Auswirkungen. Wie ist Ihr persönliches Leben durch die Globalisierung beeinflusst?
4. Welche Herausforderungen bringen die wachsenden Kundenanforderungen für die Logistik? Wie bewältigt Ihr Unternehmen diese Aufgaben?

5. Welche Anforderungen stellen Sie als Kunde im Berufs- und im Privatleben an Lieferanten? In welchen Bereichen werden sie erfüllt, in welchen nicht?
6. Wie können Unternehmen auf die Herausforderung kürzerer Produktlebenszyklen reagieren?



<http://www.springer.com/978-3-658-07211-7>

Logistikmanagement

Arndt, H.

2015, VII, 162 S. 39 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07211-7