

Leseprobe

Urheberrechtlich geschütztes Material

Michael Prinz

Das 2 + 2 für Strategisches IT-Management

Praxisorientiertes Modernes IT-Management



Urheberrechtlich geschütztes Material

Michael Prinz

Das 2 + 2 für
Strategisches IT-Management

Urheberrechtlich geschütztes Material

Das 2 + 2 für Strategisches IT-Management

Praxisorientiertes
Modernes IT-Management

Michael Prinz

epubli

Leseprobe: Das 2 + 2 für Strategisches IT-Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Webseite des Autors: www.optimizing-it.de

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Microverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten.

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 Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

1. Auflage Januar 2014

Copyright: © 2014 Michael Prinz

Umschlaggestaltung: Sarah Prinz, Michael Prinz

Druck und Verlag: epubli GmbH, Berlin,
Verlagsgruppe Holtzbrinck
www.epubli.de

Printed in Germany ISBN 978-3-8442-7713-5

Vorwort

Von allen Beteiligten wird das Management der IT wegen der hohen Komplexität der Unternehmens IT häufig als besonders schwierig eingestuft. Es gibt sogar Aussagen, dass man IT wegen der Schnellebigkeit gar nicht managen könne.

Mit Best-Practices-Ansätzen und der Benutzung von Rahmenwerken wie COBIT oder ITIL wird versucht, die Komplexität in den Griff zu bekommen.

In diesem Buch wird ein etwas anderer Ansatz verfolgt. Es soll die Frage beantwortet werden, wie man die Komplexität verringern kann. Wenn es gelänge, ein Komplexitäts-Niveau von „2 + 2“ zu erreichen, wäre das Management von IT erheblich einfacher.

Mit einer vollständigen und durchgängigen Struktur für die Beschreibung der Unternehmens IT kommt man diesem Ziel wesentlich näher. Praxisorientiert und mit vielen Beispielen wird dieser ganzheitliche IT-Management-Ansatz beschrieben.

Wer braucht dieses Werk?

Das Buch richtet sich an alle Führungskräfte im Unternehmen, die sich mit dem Thema *Strategisches IT-Management* befassen. Auf technische Betrachtungen

wurde weitestgehend verzichtet. Somit richtet es sich nicht nur an IT-Manager, sondern auch an Führungskräfte, die IT als Unterstützung für ihr Geschäft benötigen und anfordern: CEOs und Geschäftsführer, Bereichs- und Abteilungsleiter von Fachabteilungen, CIOs und IT-Manager.

Da das Buch neue Ansätze aus der Praxis zur Modernisierung des IT-Managements beschreibt, enthält es auch wertvolle Anregungen für Studenten der höheren Semester in BWL, Wirtschaftsinformatik oder Informationstechnologie zur Komplettierung des Themas *Strategisches IT-Management*.

Dieses Buch wäre ohne die Ermunterung vieler Kollegen und Mitarbeiter nicht entstanden. Ohne die vielen Diskussionen mit Verantwortlichen auf Geschäfts- und IT-Seite oder Anregungen von Vertretern einiger Universitäten hätte ich diesen Ansatz in den letzten Jahren nicht entwickeln können. Allen Beteiligten sei an dieser Stelle für die wahrscheinlich unbewusste Mitarbeit gedankt. Eine namentliche Nennung ist verständlicherweise nicht möglich.

Wuppertal, im Januar 2014

Michael Prinz

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	11
Entwicklungen im IT-Management	15
Ad Hoc IT-Management	17
Prozessorientiertes IT-Management	18
Serviceorientiertes IT-Management	19
Veränderungsnotwendigkeit im IT-Management	20
Das 2 + 2	25
$1 * 1 = 1$	26
$2 + 2 = 3$ bis 10	27
$2 + 2 \approx 2,5$	29
$2 + 2 = 5$ oder 6	30
$2 + 2 = 4$	31
Das Nudelprinzip	35
Unternehmensspezifische Vorgehensweise	36
Marktorientierte Vorgehensweise	36
Bewertung der Vorgehensweisen	37
Iterative Vorgehensweise: S-T-P-U-Methode	39
Start	41
Transparenz	43
Positionierung	46
Umsetzung	48
Modernes IT-Management	51
Industrialisierung der IT	52

IT-Management im 21. Jahrhundert	56
IT-Management bei IT-Industrialisierung	58
Standardisierung und Automatisierung der Leistungserstellung	59
Standardisierung und Automatisierung des Leistungsangebots	59
Modularisierung	60
Kontinuierliche Qualitätsverbesserung	60
Konzentration auf das Kerngeschäft	61
Ganzheitlicher Management-Ansatz	61
Praxistipps für Modernes IT-Management	65
Modernes IT-Management in der Praxis	66
Strukturen für das IT-Management	69
Vollständige Strukturen	70
Marktorientierte Strukturen	76
IT-Sourcing-Kategorien	77
IT-Service-Layer-Struktur	82
Strukturen für standardisierte Services	86
Strukturen für individuelle Services	86
Strukturen für Management Services	93
Start in Modernes IT-Management	94
Sourcing Management	97
Transparenz externe IT-Ausgaben	99
IT-Sourcing-Strategie	107
Benchmark & Research	120
Vendor Relationship	124
Verträge	133
Fazit: Sourcing Management	137

Delivery Management	141
Das Legosteprinzip	142
Struktur IT-Service-Katalog	147
Technik-Service-Katalog	149
Business-Service-Katalog	163
Anwendung des Legosteprinzijs	166
Fazit: Delivery Management	168
Kooperatives IT-Management	173
Bewertung des IT-Service-Katalogs	175
Bewertung IT-Service-Portfolio	179
Preis-/Kostenvergleich	182
Mengenentwicklung	184
Qualitätsbewertung	186
5-Jahres-Betrachtung	189
Wechselwirkungen: Sourcing Management - Delivery Management	193
Fazit: Kooperatives IT-Management	197
Zusammenfassung	199
Handlungsfelder für Erfolg in der IT	200
Hindernisse bei der Umsetzung	204
Das 2 + 2 = 4 für Strategisches IT-Management	208
Literaturverzeichnis	213
Abbildungsverzeichnis	215
Über den Autor	219

Seite 10-11 nicht in Leseprobe enthalten.

Einleitung

Warum gibt es überhaupt IT in Unternehmen? Eine häufige Antwort: Geschäftsprozessunterstützende IT-Services sind optimiert nach Kosten, Zeit und Qualität zur Verfügung zu stellen.

Es geht also um die optimale Bereitstellung von IT-Services für das Business des Unternehmens. Je besser und innovativer diese Bereitstellung funktioniert, desto wettbewerbsfähiger kann das Unternehmen am Markt agieren.

Heutige IT-Verantwortliche stehen vor einem Dilemma. Sie sollen beste IT-Lösungen anbieten bei Kostendruck, Ressourcenengpässen und zeitlichen Vorgaben. Darüber hinaus sollen permanent Innovationen eingeführt werden. Wie soll das gehen?

Durch die Einführung eines *Modernen IT-Managements* kann neben der häufig anzutreffenden Konzentration auf die Effizienz der IT der Schwerpunkt auf die Effektivität der Unternehmens IT gelegt werden. Es gilt eine Entwicklung vom Ad hoc oder prozessorientierten IT-Management hin zu einem serviceorientierten IT-Management zu starten.

Langlaufende IT-Projekte zur Restrukturierung der IT-Organisation verschlingen beachtliche Summen und bieten keine Garantie für zukünftigen Erfolg. Ganz im

Gegenteil bergen Sie das Risiko, dass sich nach Projektabschluss die IT-Situation im Unternehmen und am Markt geändert hat und somit schon das nächste Restrukturierungsprojekt ansteht. Aus diesem Grunde wird schon einmal auf notwendige Änderungen im IT-Management verzichtet. Das führt leider dazu, dass Optimierungspotenzial nur zum Teil realisiert werden kann. Darüber hinaus wird durch den oft anzutreffenden Best-Practices-Ansatz die Innovationsfähigkeit der IT-Organisation behindert.

Dieses Buch beschäftigt sich mit erprobten Top-Down-Ansätzen, bei denen die notwendigen Änderungen nicht in Großprojekten, sondern iterativ, d.h. Schritt für Schritt, neben dem Tagesgeschäft eingeführt werden können. Statt auf das „1 * 1“ der effizienten Prozesse konzentriert es sich auf das „2 + 2“ der effektiven Strategien. Dabei wird das Ziel verfolgt, die Umsetzung neuer Ansätze konkret zu beschreiben.

Das Buch hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit bzgl. der Betrachtung von *Strategischem IT-Management*. Ganz im Gegenteil wird in diesem Buch auf alles verzichtet, was bereits an anderer Stelle hinreichend beschrieben wurde, stattdessen wird auf die entsprechende Literatur verwiesen.

Seite 13-17 nicht in Leseprobe enthalten.

Prozessorientiertes IT-Management

Die IT-Organisationen konzentrierten sich auf die effiziente Bereitstellung von IT-Lösungen auf Basis der Anforderungen der Geschäftsbereiche. Es entstanden Best-Practices-Werke wie COBIT und ITIL, die als Rahmenwerk Prozesse für IT-Bereitstellung standardisierten. Basierend auf der Plan-Build-Run-Struktur haben viele Unternehmen ihre IT-Organisation in Annäherung an diese Rahmenwerke weiter entwickelt. Die IT-Bereitstellung wurde effizienter und kostengünstiger.

Fehlende Absätze nicht in Leseprobe enthalten.

Bei der Beschäftigung mit den Prozessen und der IT-Effizienz war in den Hintergrund getreten, dass neben der Effizienz auch die Effektivität zu betrachten ist. Es gibt immer noch die Meinung: „Alles, was das Business fordert, können wir umsetzen“. Es darf nicht vergessen werden, dass die IT-Organisation auch eine beratende Funktion ausüben muss. Um für die Geschäftsprozesse die optimale Unterstützung bzgl. Kosten, Zeit und Qualität zu gewährleisten, muss man mit dem Business über unterschiedliche alternative IT-Lösungen sprechen. Dieses führt zu einem serviceorientierten Managementansatz.

Serviceorientiertes IT-Management

Geschäftsprozessunterstützende IT-Services sind optimiert nach Kosten, Zeit und Qualität zur Verfügung zu stellen. Diese Zielvorstellung für eine IT-Organisation wurde schon in der Einleitung genannt. Dabei wurde nicht näher darauf eingegangen, was ein IT-Service denn eigentlich ist. Wie bei vielen Begriffen aus dem IT-Bereich gibt es auch für Service keine eindeutige Definition. In Anlehnung an ITIL (vgl. van Bon, J., u.a. (2008): Service Strategy basierend auf ITIL V3) kann ein IT-Service wie folgt definiert werden:

Ein IT-Service ist eine Möglichkeit die angestrebten Ergebnisse eines Geschäftsprozesses einfacher zu erreichen. Dabei liegt die Verantwortung für die Kosten und Risiken bei der IT-Organisation und nicht im Geschäftsbereich.

Mit dieser Definition ist es gleichgültig, ob der IT-Service von der IT-Organisation produziert oder ob er ganz oder teilweise am IT-Markt beschafft wird. Im einfachsten Fall kann den Geschäftsbereichen alternativ entweder ein selbstproduzierter oder ein entsprechender Standardservice vom IT-Markt angeboten werden. Hierfür müssen natürlich die Parameter Funktionalität, Kosten, Zeit und Qualität transparent nebeneinander gestellt werden. Es wird also Service- und Marktorientierung immer wichtiger und es stellt sich die Frage, ob die IT-Organisationen heute richtig positioniert sind, um ihrer zukünftigen Rolle gerecht zu werden.

Veränderungsnotwendigkeit im IT-Management

Fehlende Absätze nicht in Leseprobe enthalten.

Diese Überlegung führt zu der viel diskutierten Fragestellung, ob zukünftig in einem serviceorientierten Markt eine IT-Organisation überhaupt noch notwendig ist. Warum sollten die Geschäftsbereiche sich nicht direkt am Markt bedienen?

Befürworter dieser These vergessen gerne, dass Nutzung von Synergien immer nur mit entsprechendem Management möglich ist.

Fehlende Absätze nicht in Leseprobe enthalten.

Genauso wie niemand verlangt, dass die IT-Organisation Server selbst zusammenbaut, wird davon nicht ausgegangen, dass die gelieferten IT-Services selbst produziert werden. Dieses zu akzeptieren ist die wohl größte Herausforderung auf dem Weg vom prozessorientierten zu serviceorientiertem IT-Management. Hier benötigt die IT-Organisation neben dem exzellenten Techniker auch den unternehmerisch denkenden Strategen. Es muss also die bestehende Organisation um anders denkende Mitarbeiter erweitert werden. Die IT-Organisation wird sich somit nicht automatisch in eine für das jeweilige Unternehmen optimale serviceorientierte Organisation entwickeln. Es ist Chefsache, die notwendigen Änderungen hierfür anzustoßen.

Seiten 24-56 nicht in Leseprobe enthalten.

IT-Management im 21. Jahrhundert

Fehlende Absätze nicht in Leseprobe enthalten.

Ein integriertes Informationsmanagement wurde von den Professoren Zarnekow (TU Berlin) und Brenner (Uni St.Gallen) im Source-Make-Deliver-Modell beschrieben (vgl. Zarnekow, R., Brenner, W., Pilgram, U. (2006): Integrated Information Management). Es wird die Sichtweise vertreten, dass neben dem Plan-Build-Run (Make) auch die Beschaffung (Source) und die Leistungserbringung (Deliver) genauer betrachtet und gemanagt werden müssen.

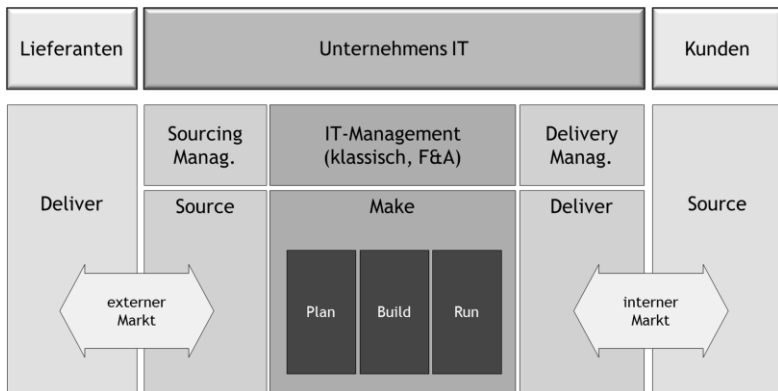


Abbildung: S-M-D-Modell

Fehlende Absätze nicht in Leseprobe enthalten.

Beschäftigt man sich näher mit der Thematik, so wird man jedoch feststellen, dass sich *Strategisches IT-Management* an den Universitäten im Wesentlichen mit dem Management von Make, also dem alten Plan-Build-Run,

auseinandersetzt. Themen wie Projekt-Portfolio-management, Enterprise Architecture Management, IT-Strategie und IT-Controlling dominieren die angebotenen Vorlesungen.

In den Unternehmen orientiert man sich gerne an sogenannten Best Practices, in denen das Management von Source, wenn überhaupt, nur am Rande erwähnt wird. Das Management von Deliver wird im IT Service Management näher betrachtet (vgl. van Bon, J., u.a. (2008): Service Strategy basierend auf ITIL V3). Jedoch liegt der Schwerpunkt hier auf den Prozessen der IT und nicht so sehr auf dem Ergebnis für den Kunden, d.h. für den Geschäftsbereich.

Obwohl sich die wichtigsten IT-Themen mit Kosten, Zeit und Qualität befassen (vgl. Computerwoche (2013): Beharungsvermögen trifft auf Innovation 2013, Nr. 8 vom 18.02.2013), scheint offensichtlich ein ganzheitlicher Management-Ansatz im *Strategischen IT-Management* noch wenig ausgearbeitet zu sein.

Seiten 59-63 nicht in Leseprobe enthalten.

Fehlende Absätze nicht in Leseprobe enthalten.

Im Folgenden werden an Hand von Praxistipps konkrete Möglichkeiten zur Realisierung eines ganzheitlichen Management-Ansatzes aufgezeigt. Dabei geht es primär um Verringerung von Komplexität und Vereinfachung vorhandener Strukturen (Betrachtung des Was) und nur sekundär um Prozesse (Betrachtung des Wie).

Seite 65 nicht in Leseprobe enthalten.

Modernes IT-Management in der Praxis

Haben Sie das Gefühl, die bisherigen Ausführungen beschäftigen sich mit abgehobenen Theorien ohne jeden Praxisbezug? Dann werden die folgenden Kapitel des Buches Sie hoffentlich durch die Beschreibung praxiserprobter Beispiele und Methoden überzeugen können.

Worum geht es? Vermehrtem Kostendruck und der Forderung nach Qualitätsverbesserung kann man auf Dauer nur mit erprobten Mitteln der Industrialisierung entsprechen. Das gilt für alle Unternehmensbereiche, auch für die IT.

Mit konsequentem Einsatz von Methoden der Industrialisierung sind erhebliche Einsparpotenziale realisierbar. Gleichzeitig erreicht man definierte Qualitätsniveaus und kürzere Bereitstellungszeiten.

Wichtigste Voraussetzung ist die Bereitschaft des IT-Managements, sich zu erweitern und zu verändern. Der CEO oder CIO muss die Veränderung wollen und die IT-Organisation weiter entwickeln.

Darüber hinaus muss auch die IT-Organisation wollen. Eine im Silodenken verhaftete IT-Organisation wird es schwer haben, die notwendigen Änderungen herbeizuführen.

Was könnten Alternativen sein, um sein IT-Management so zu belassen, wie es ist? Kann die IT-Organisation durch strukturelle Intransparenz und politische Spielchen über-

leben? Wenn die Geschäftsbereiche nicht registrieren, dass die eigene IT-Organisation die Anforderungen nach Kosten, Zeit und Qualität erfüllen kann, werden sie es gezwungenermaßen selbst in die Hand nehmen und sich mit ihren Anforderungen am Markt bedienen. Die IT-Organisation wird dann ganz oder teilweise obsolet werden oder wird gerade einmal noch die Dinge tun dürfen, um die sich kein anderer kümmern möchte. Zum einen ist dieses für die IT-Mitarbeiter keine erstrebenswerte Perspektive, zum anderen wäre diese Situation sicherlich nicht im Unternehmenssinne optimiert.

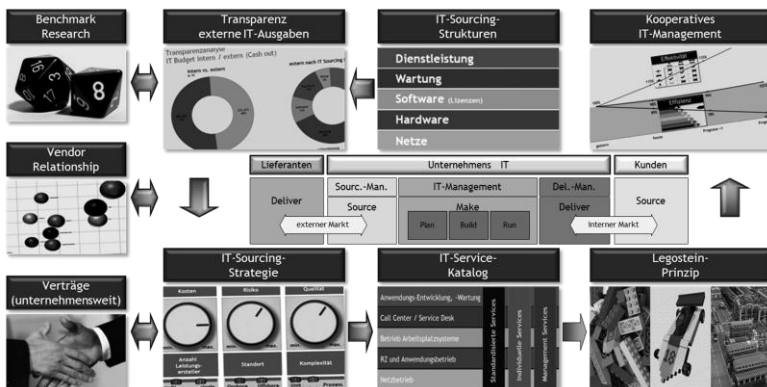


Abbildung: Modernes IT-Management in der Praxis

Nehmen wir einmal an, die Voraussetzungen seien gegeben. Womit fängt man dann an, um sein IT-Management zu modernisieren?

Seiten 68-212 nicht in Leseprobe enthalten.

Literaturverzeichnis

Brenner, W., Resch, A., Schulz, V. (2010): Die Zukunft der IT in Unternehmen, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main

BITKOM (2009): Industrialisierung im Outsourcing, Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., Berlin

Dietrich, L., Schirra, W. (2004): IT im Unternehmen, Springer Verlag, Berlin Heidelberg

Dobelli, R. (2011): Die Kunst des klaren Denkens, Carl Hanser Verlag, München

<http://commons.wikimedia.org>,
Mai - August 2013

zugegriffen

<http://de.wikipedia.org/wiki/Schraube>,
am 30.05.2013

zugegriffen

[http://de.wikipedia.org/wiki/Verfügbarkeit](http://de.wikipedia.org/wiki/Verfuegbarkeit),
am 15.05.2013

zugegriffen

http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_ITK-Marktzahlen_Maerz_2013_Kurzfassung.pdf,
am 28.06.2013

zugegriffen

<http://www.sfia-online.org/about-sfia/sfia-and-grading/>,
zugegriffen am 03.06.2013

<http://www.sfia-online.org/about-sfia/sfia-in-two-minutes/>, zugegriffen am 03.06.2013

Krcmar, H. (2010): Informationsmanagement, 5. Auflage, Springer, Berlin

Quack, K. in Computerwoche (2013): Beharrungsvermögen trifft auf Innovation 2013, Nr. 8 vom 18.02.2013, IDG Business Media, München

Strahringer, S. (Hrsg.) (2005): HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik (Heft 245): Outsourcing, dpunkt.verlag, Heidelberg

The SFIA Foundation (2010): Referenz-Framework SFIA version 4G, Beta Reference Guide 4G_1 German, www.sfia.org.uk, London

van Bon, J., u.a. (2008): Service Strategy basierend auf ITIL V3, 1. Auflage, Van Haren Publishing, Zaltbommel

Wildemann, H. (2000): Einkaufspotentialanalyse: Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotentialen, 1. Auflage, TCW Transfer-Centrum-Verlag, München

Zarnekow, R., Brenner, W., Pilgram, U. (2006): Integrated Information Management, Springer, Berlin

Zarnekow, R. (2007): Produktionsmanagement von IT-Dienstleistungen, Springer, Berlin

Abbildungsverzeichnis

Abbildung: Entwicklungsphasen im IT-Management	16
Abbildung: S-T-P-U-Methode	40
Abbildung: S-M-D-Modell.....	57
Abbildung: Ganzheitlicher Management-Ansatz.....	62
Abbildung: Modernes IT-Management in der Praxis.....	67
Abbildung: IT-Sourcing-Kategorien.....	78
Abbildung: IT-Service-Layer-Struktur	83
Abbildung: SFIA-Modell	88
Tabelle: Leistungsbeschreibung (SFIA basiert)	92
Abbildung: IT-Management-Services	93
Tabelle: Beispiel Warengruppenstruktur	100
Tabelle: Warengruppenstruktur - IT-Sourcing-Kategorie	102
Abbildung: Transparenzanalyse externe IT-Ausgaben ..	102
Abbildung: Externe IT-Ausgaben.....	103
Abbildung: Anzahl Lieferanten	106
Abbildung: Beispiel IT-Sourcing-Kriterien	109

Abbildung: Beispiel IT-Sourcing-Strategie	113
Abbildung: Beispiel strategisches Vendoren-Portfolio ...	130
Abbildung: Das Legosteinprinzip	143
Abbildung: Überblick IT-Service-Katalog	147
Tabelle: Beispiel Technik-Service-Katalog	150
Tabelle: Leistungsbeschreibung IT-Service-Teil	155
Tabelle: Erweiterte Detaillierung.....	158
Tabelle: IT-Service-Modul.....	160
Tabelle: Enthaltene Management Services	162
Tabelle: IT-Produkt Standard-Arbeitsplatzpaket	164
Tabelle: IT-Produkt VIP-Notebook-Arbeitsplatz	166
Tabelle: Bewertung Standard-IT-Produkt.....	177
Tabelle: Bewertung IT-Service-Modul	178
Tabelle: Bewertung VIP-IT-Produkt.....	178
Abbildung: Überblick IT-Service-Portfolio	180
Abbildung: Preis-/Kostenvergleich	183
Abbildung: Bewertung der Mengenentwicklung.....	185
Abbildung: Qualitätsbewertung	187

Abbildung: 5-Jahres-Preis- /Kostenentwicklung	189
Abbildung: 5-Jahres-Mengenentwicklung	190
Abbildung: 5-Jahres-Qualitätsentwicklung.....	192
Abbildung: Entscheidungsübersicht	194
Abbildung: Entscheidungsübersicht VIP-IT-Produkt.....	195
Abbildung: Mona Lisa = Mona Lisa ?	209

Über den Autor



Michael Prinz ist Management Berater für praxisorientiertes *Strategisches IT-Management*.

Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit liegen in innovativen Ansätzen für das *Strategische IT-Management*. Über 30 Jahre Erfahrung in unterschiedlichen IT-Aufgabenfeldern und Führungspositionen bei verschiedenen Konzernen mit internationalem Umfeld bilden die Basis für seine Branchen- und Themenkompetenz.

Michael Prinz studierte Mathematik und Physik an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster mit dem Abschluss Diplom-Mathematiker.

Webseite: www.optimizing-it.de

Von allen Beteiligten wird das Management der IT wegen der hohen Komplexität häufig als besonders schwierig eingestuft. Wenn IT so einfach zu kalkulieren wäre wie „2+2“...

Praxisorientiert und mit vielen Beispielen werden hierzu neue Ansätze im Strategischen IT-Management vorgestellt.

Ein Buch für alle Führungskräfte und IT-Entscheider – ob Geschäftsbereich oder IT-Seite – und für Wissenschaftler oder Studenten höherer Semester mit Interesse an praxisorientierten, innovativen Ideen.

ISBN 978-3-8442-7713-5

