

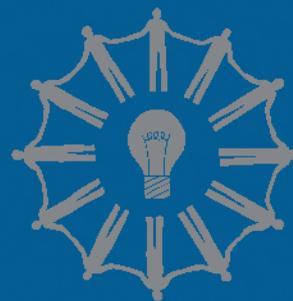
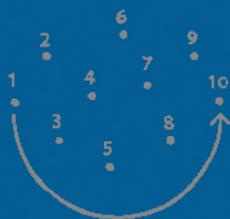


IST DER KUCHEN ZU KLEIN, BACKEN SIE EINEN GRÖßEREN



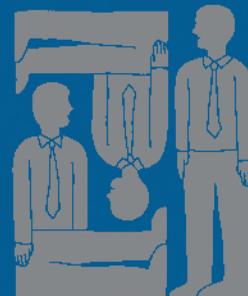
DIE STÄRKSTE MACHT AM MARKT BESTIMMT DIE RENTABILITÄT EINER BRANCHE

STREICHEN SIE UNNÖTIGE SCHRITTE



GEMEINSAM SIND WIR KLÜGER

IN TEAMS ERREICHEN GEWÖHNLICHE MENSCHEN AUßERGEWÖHNLICHE ERGEBNISSE



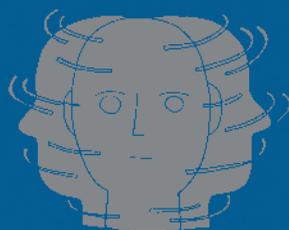
ES IST NOCH KEIN MEISTER VOM HIMMEL GEFALLEN

# DAS MANAGEMENT- BUCH

EINE LÜCKE IM MARKT MACHT NOCH KEINEN MARKT IN DER LÜCKE



KURZFRISTIG LEIHEN, LANGFRISTIG VERLEIHEN



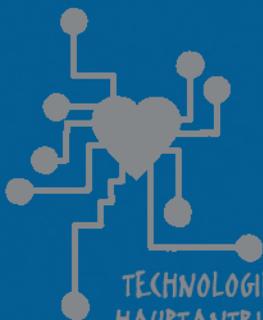
NUR DIE PARANOIDEN ÜBERLEBEN



SEI ERSTER ODER BESSER



ANDERS ALS DIE ANDEREN: DER UNTERSCHIED MACHT'S



TECHNOLOGIE IST DIE HAUPTANTRIEBSKRAFT DES WANDELS

SEI EIN KATALYSATOR: VERÄNDERUNG SCHWELLER VORANTREIBEN



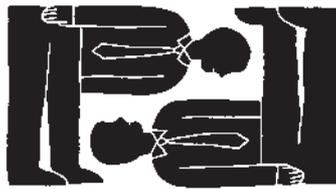
GROSSE IDEEN EINFACH ERKLÄRT

# INHALT

## 10 EINLEITUNG

### **KLEIN ANFANGEN, GROSS DENKEN** UNTERNEHMEN GRÜNDEN UND ENTWICKELN

- 20 Träume sind da, um sie zu verwirklichen**  
Von der Idee zur Umsetzung
- 22 Eine Lücke im Markt macht noch keinen Markt in der Lücke**  
Profitable Nischen finden
- 24 Alles, was Sie über Ihre Wettbewerber wissen müssen, erfahren Sie aus deren Mülltonnen**  
Studieren Sie die Konkurrenz
- 28 Erfolg hat, wer weiß, was kein anderer weiß**  
Heben Sie sich von der Masse ab
- 32 Sei Erster oder besser**  
Vorsprung im Wettbewerb



- 40 Legen Sie alle Eier in einen Korb und passen Sie gut auf den Korb auf**  
Risikomanagement
- 42 Jeder ist seines Glückes Schmied**  
Erfolg (und wie Sie ihn herbeiführen)
- 43 Erweitern Sie Ihre Vision und sorgen Sie für Stabilität, während Sie vorwärtsgehen**  
Der zweite Schritt
- 44 Rom wurde nicht an einem Tag erbaut**  
Das richtige Tempo
- 46 Der Chef fördert und fordert Bestleistungen**  
Vom Unternehmer zur Führungspersönlichkeit
- 48 Wirkt die Macht der Gewohnheit, lässt sie einen nicht mehr los**  
Kontinuierliche Fortentwicklung der Geschäftsmethoden
- 52 Unternehmen sind wie lebende Organismen, sie müssen sich immer wieder häuten**  
Sich neu erfinden und anpassen
- 58 Ohne Wachstum und kontinuierlichen Fortschritt hat Erfolg keine Bedeutung**  
Das Greiner-Modell
- 62 Wer an etwas glaubt, arbeitet auch abends und am Wochenende – es macht ihm nichts aus**  
Die Leichtigkeit von Start-ups

## **MENSCHEN WIRKEN** FÜHRUNG UND PERSONALWESEN

- 68 Manager machen die Dinge richtig, Führungskräfte tun das Richtige**  
Gute Führung
- 70 Gemeinsam sind wir klüger**  
Der Wert eines Teams
- 72 Innovation muss alles durchdringen: alle, immer und überall**  
Kreativität und Erfindergeist
- 74 Widerspruch ist das Salz in der Suppe**  
Hüten Sie sich vor Ja-Sagern
- 76 Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen**  
Götter im Management

**78 Eine Führungskraft kennt den Weg, weist den Weg und geht mit**

Effektive Führung

**80 In Teams erreichen gewöhnliche Menschen außergewöhnliche Ergebnisse**

Teams und Talente

**86 Führung erlaubt guten Mitarbeitern, das zu tun, was sie am besten können**

Talente richtig einsetzen

**88 Der Weg voran führt nicht unbedingt vorwärts**

Unkonventionelles Denken

**90 Je mehr ein Mitarbeiter tun kann, desto höher ist seine Motivaton**

Geld als Antriebsfaktor?

**92 Sei ein Katalysator: Veränderung schneller vorantreiben**

Neues Spiel, neue Regeln

**100 Des Managers schlimmstes Laster ist der Egoismus**

Hybris und Nemesis

**104 Kultur ist die Art, wie eine Gruppe Probleme löst**

Unternehmenskultur

**110 Emotionale Intelligenz ist das Zusammenspiel von Kopf und Herz**

EQ als Schlüsselfaktor

**112 Die Management-Praxis vereint Kunst, Handwerk und Wissenschaft**

Management-Rollen nach Mintzberg

**114 Ein Kamel ist ein von einem Komitee geplantes Pferd**

Gegen Gruppendenken

**115 Die Kunst, gemeinsam eigenständig zu denken**

Wertvolle Vielfalt

---

## **GELD ARBEITET**

### **FINANZ-MANAGEMENT**

---

**120 Hüten Sie sich vor krummen Geschäften**

Die Regeln einhalten

**124 Unternehmensleiter dürfen nicht gierig sein**

Gewinn vor Vergünstigungen

**126 Gut angelegtes Geld vermehrt sich um ein Vielfaches**

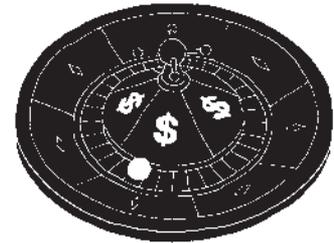
Investitionen und Dividenden

**128 Kurzfristig leihen, langfristig verleihen**

Mit Geld mehr Geld verdienen

**130 Die Interessen der Aktionäre decken sich mit unseren**

Rechenschaftspflicht in der Unternehmensführung



**132 Beste Qualität, niedrige Kosten – und möglichst hohe Löhne**

Arbeiter sind auch Kunden

**138 Das Spiel mit dem Geld anderer Leute**

Wer trägt das Risiko?

**146 Schwimmen Sie gegen den Strom und ignorieren Sie die gängige Meinung**

Wider den Herdentrieb

**150 Schulden sind die härteste Form der Armut**

Risiko Fremdfinanzierung

**152 Bargeld ist das Wichtigste**

Gewinn oder Cashflow

**154 Erst wenn die Ebbe kommt, sieht man, wer nackt schwimmen war**

Außerbilanzielle Risiken

**155 Die Eigenkapitalrendite darf nicht zum Selbstzweck werden**

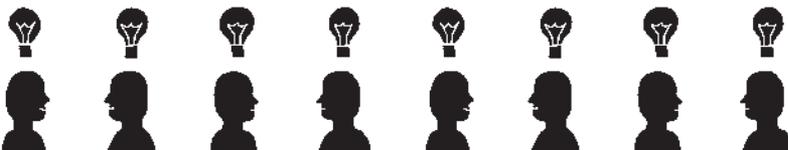
Zur Aussagekraft der ROE

**156 Geschäfte mit privatem Kapital von anderen sind sehr risikoreich**

Das Private-Equity-Modell

**158 Die Kosten werden den verbrauchten Ressourcen zugeordnet**

Die Prozesskostenrechnung





## ARBEIT MIT VISION STRATEGIE UND BETRIEBSFÜHRUNG

- 164 Sehen Sie in Katastrophen die Chancen**  
Aus Fehlern lernen
- 166 Hätte ich die Menschen gefragt, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde**  
Marktführerschaft
- 170 Die Hauptsache muss immer die Hauptsache bleiben**  
Das Kerngeschäft bewahren
- 172 Es muss keine große Firma sein, ein Computer und eine Teilzeitkraft reichen**  
Klein, aber fein
- 178 Nur das günstigste oder das beste Angebot zählt**  
Wettbewerbsstrategien
- 184 Das Wesen von Strategie ist, zu wählen, was man nicht will**  
Gute und schlechte Strategien
- 186 Synergie und andere Lügen**  
Enttäuschende Übernahmen
- 188 Das chinesische Wort für Krise besteht aus zwei Schriftzeichen: »Gefahr« und »Chance«**  
Krisenmanagement
- 190 Wer nur an heute denkt, kann morgen nicht wachsen**  
Kurz- und Langzeitziele in Balance
- 192 Attraktivität am Markt und relativer Wettbewerbsvorteil**  
Das McKinsey-Portfolio
- 194 Nur die Paranoiden überleben**  
Selbstzufriedenheit ist Gift
- 202 Wie Unternehmen von der Lernfähigkeit des Menschen profitieren**  
Die lernende Organisation
- 208 Weniger von mehr verkaufen: Darin liegt die Zukunft**  
»Long Tail«
- 210 Optimismus ist auch, einen Katastrophenplan in petto zu haben**  
Notfallplanung
- 211 Pläne sind nutzlos, aber Planung ist unentbehrlich**  
Szenarien entwickeln
- 212 Die stärkste Macht am Markt bestimmt die Rentabilität einer Branche**  
Porters Fünf-Kräfte-Modell
- 216 Ohne Wettbewerbsvorteil kann ein Unternehmen nicht konkurrieren**  
Die Wertschöpfungskette
- 218 Weißt du nicht, wo du bist, hilft auch keine Karte**  
Das CMM-Reifegradmodell
- 220 Chaos verunsichert, es fördert aber Kreativität und Wachstum**  
Das Chaos beherrschen
- 222 Wer immer das Richtige tut, erfreut die eine Hälfte der Menschheit und verblüfft die andere**  
Moral im Geschäftsleben
- 223 Integrität: ganz oder gar nicht**  
Geheime Absprachen
- 224 Machen Sie es leicht, das Richtige zu tun, und schwer, das Falsche zu tun**  
Ethische Unternehmenskultur

## ERFOLG IM VERKAUF MARKETING-MANAGEMENT

- 232 Marketing ist viel zu wichtig, um es der Marketing-Abteilung zu überlassen**  
Das Marketing-Modell
- 234 Wer seine Kunden gut kennt, dessen Produkte verkaufen sich wie von selbst**  
Den Markt verstehen
- 242 Attention, Interest, Desire, Action**  
Das AIDA-Modell

**244 Marketing-Kurzsichtigkeit**  
Der Markt in Zukunft

**250 Die »Melkkuh« ist das Herz der Organisation**  
Produktportfolio

**256 Expansion weg vom Kern birgt Risiken, Diversifizierung verdoppelt sie**  
Produkt-Markt-Matrix

**258 Anders als die anderen: Der Unterschied macht's**  
Eine Marke schaffen

**264 Der Kunde ist König**  
Die Treue der Käufer

**268 Schönfärben – mit grünem Anstrich**  
Das »grüne Mäntelchen«

**270 Menschen finden Unternehmen gut, die nicht nur an ihren Gewinn denken**  
Moral ist attraktiv

**271 Wer möchte keine kostenlosen Extras?**  
Werbeangebote und Anreize

**272 In guten Zeiten wollen Firmen werben, in schlechten müssen sie es**  
Wozu Werbung?

**274 Denken Sie so witzig wie möglich**  
Aufmerksamkeit erregen

**276 Mobiler E-Commerce**  
M-Commerce

**278 Die Zukunft vorherzusagen, ist wie Autofahren ohne Licht und mit Blick nach hinten**  
Zukunftsprognosen

**280 Produkt, Platzierung, Preis, Promotion**  
Marketingmix

---

## **AUSLIEFERUNG DER WARE ENTWICKLUNG UND PRODUKTION**

---

**288 Geben Sie möglichst viel für jeden Euro**  
Maximaler Kundenvorteil

**290 Kosten werden nicht kalkuliert, sondern reduziert**  
»Lean Production«

**294 Ist der Kuchen zu klein, backen Sie einen größeren**  
Befriedigung der Nachfrage

**296 Streichen Sie unnötige Schritte**  
Prozesse vereinfachen

**300 Weniger Verschwendung ist Gold wert**  
Jurans ideale Produktion

**302 Maschinen, Ausstattung und Menschen schaffen gemeinsam mehr Wert**  
Kaizen

**310 Lernen und Erfinden gehen Hand in Hand**  
Ideen anwenden und testen

**312 Unzufriedene Kunden sind die beste Quelle für Verbesserungen**  
Feedback und Innovation

**314 Technologie ist die Hauptantriebskraft des Wandels**  
IT im Unternehmen

**316 Ohne »Big Data« sind Unternehmen blind, taub und orientierungslos**  
Der Nutzen von »Big Data«

**318 Das Produkt spricht für sich selbst**  
Qualität verkauft sich gut

**324 Manche Kunden wollen das etwas Bessere schon etwas früher haben als nötig**  
Geplante Obsoleszenz

**326 Zeit ist Geld**  
Zeitzentriertes Management

**328 Ein Projekt ohne kritischen Pfad ist wie ein Schiff ohne Ruder**  
Die Methode des kritischen Pfads

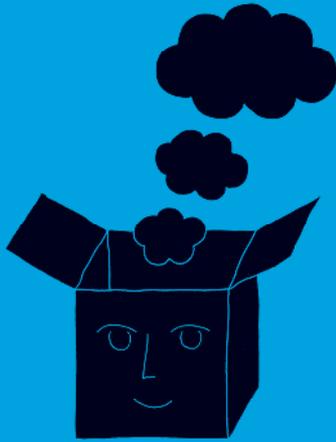
**330 Nehmen Sie das Beste der Besten**  
Benchmarking

## **332 ANHANG**

## **340 GLOSSAR**

## **344 REGISTER**

## **352 DANK**



# DER WEG VORAN FÜHRT NICHT UNBEDINGT VORWÄRTS

## UNKONVENTIONELLES DENKEN

### IM KONTEXT

#### SCHWERPUNKT Innovation

#### WICHTIGE DATEN

**1914** In der *Cyclopedia of Puzzles* von Sam Loyd wird das Neun-Punkte-Rätsel veröffentlicht.

**1967** Edward de Bono prägt den Begriff des »lateralen Denkens« für die »horizontale Vorstellungskraft«. Diese hat die großen Zusammenhänge im Blick, beachtet aber kaum die Details.

**1970er-Jahre** Eine ganze Reihe von Management-Beratern empfiehlt plötzlich, dass die Kreativität gefördert werden soll. Sie halten es außerdem für hilfreich, sich zur Strategieentwicklung zurückzuziehen.

**2012** Jeff Bezos von Amazon sagt, ein Erfinder und Pionier müsse darauf gefasst sein, lange Zeit missverstanden zu werden.

**D**er Wettbewerb ist ständig im Fluss: Neue Ideen und revolutionäre Technologien tauchen auf und die Wirtschaftskraft der Länder sowie die Marktdynamik verändern sich. Dennoch gab und gibt es viele Firmen, die dies ignorieren und ihre auf der alten Umgebung beruhenden Strategien fortsetzen.

Um dies zu vermeiden, sollten vorgefasste Annahmen immer wieder infrage gestellt werden – manchmal muss man überlegen, ob der Weg voran vielleicht nicht vorwärts, sondern in eine andere Richtung führt.

Die Idee des unkonventionellen Denkens entwickelte sich in den 1960er-Jahren. Sie beruhte auf dem Neun-Punkte-Rätsel, mit dem



**Siehe auch:** Vorsprung im Wettbewerb 32–39 ■ Kontinuierliche Fortentwicklung der Geschäftsmethoden 48–51 ■ Kreativität und Erfindergeist 72–73 ■ Neues Spiel, neue Regeln 92–99 ■ Zukunftsprognosen 278–279 ■ Feedback und Innovation 312–313



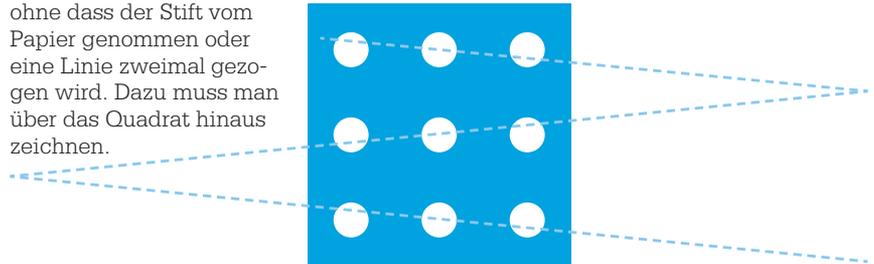
**Nintendos Wii-Konsole** ist durch Querdenken entstanden. Die Entwickler bewegten sich nicht im üblichen Bereich, sondern definierten Spielen neu als familienfreundliche Aktivität.

Management-Berater das Querdenken fördern wollten. Die Lösung war, die Begrenzung des Quadrats zu verlassen. Die englische Redewendung »to think outside the box« bedeutet seitdem auch, außerhalb der gewohnten Bahnen – lateral – zu denken. Dieser Ansatz bedeutet heute Innovation, die Wahrnehmung von Veränderungen auf dem Markt und die Erschließung neuer Marktchancen.

### Der mutige Rückzug

Lineares Denken – das Gegenteil des lateralen Denkens – hat schon viele Unternehmen zu Fall gebracht: MySpace zu Beispiel, eine Website, die um das Jahr 2000 den Markt der sozialen Medien im Internet dominierte. Die Firma hielt an einer Strategie fest, die zum Scheitern verurteilt war, statt sich dem neuen Wettbewerb anzupassen oder neue Märkte zu erschließen. 2005 hatte News Corp die Website für 580 Mio. Dollar gekauft, 2011 wurden beim Weiterverkauf nur noch 35 Mio. Dollar erzielt, weil Mark Zucker-

**Beim Neun-Punkte-Rätsel** geht es darum, alle Punkte mit maximal vier Geraden zu verbinden, ohne dass der Stift vom Papier genommen oder eine Linie zweimal gezogen wird. Dazu muss man über das Quadrat hinaus zeichnen.



bergs Facebook einfach besser war. Das Überleben von MySpace hing nun von neuen Ideen ab. Die Wende wurde durch die Konzentration auf den Kernmarkt kreativer Musiker möglich, der Massenmarkt der sozialen Medien wurde Facebook überlassen.

Andere Firmen holen in Zeiten rascher Veränderungen radikalere Führungskräfte an Bord. Nintendo reagierte auf die technische Überlegenheit von X-Box und Playstation mit völlig neuen Ideen. Sie ließen sich nicht auf den üblichen Wettstreit um immer perfektere Spiele ein, sondern schufen mit der Wii

einen ganz neuen Markt. Die einzigartige Spielkonsole mit verschiedenen drahtlosen Controllern und den dazu passenden Gruppenspielen war sehr familienfreundlich. Plötzlich war das Spielen am Computer eine gemeinsame Freizeitaktivität für Menschen jeden Alters und aller Geschicklichkeitslevels. Die Konsole verkaufte sich weltweit fast überall besser als alle Konkurrenzprodukte.

Bei dieser Art des »mutigen Rückzugs« gibt ein Unternehmen freiwillig technische Vorteile oder Marktanteile an die überlegene Konkurrenz ab und verfolgt stattdessen weniger angreifbare und oft sogar rentablere Marktpositionen.

### In neuer Umgebung

Einige Führungspersönlichkeiten meinen, dass auch kreative Denker bestimmte Dinge, etwa die Organisationsstruktur, als gegeben hinnehmen. So fordern sie ihre Leute auf, außerhalb der eigenen Firma Ideen zu suchen. Der CEO von Procter & Gamble, A. G. Lafley, ließ Mitarbeiter vorübergehend bei Kunden wohnen, um deren Bedürfnisse kennenzulernen und damit neue Produktchancen zu erschließen. Manchmal, so scheint es, ist sogar die Box selbst ein Hindernis. ■

»BT hätte Skype erfinden müssen. Das konnten sie aber nicht, weil eine kostenlose Plattform ihrem Geschäftsmodell völlig zuwiderläuft.«

**Alan Moore**  
Systemexperte

# DER KUNDE IST KONIG

## DIE TREUE DER KÄUFER

### IM KONTEXT

SCHWERPUNKT  
**Kundenloyalität**

#### WICHTIGE DATEN

**1891** In den USA werden Rabattmarken eingeführt. Bei jedem Einkauf bekommen Kunden diese Marken, die sie später gegen Waren eintauschen können.

**1962** Sam Walton eröffnet Wal-Mart mit dem Slogan »Zufriedenheit garantiert«.

**1967** Die ersten kostenlosen 1800-Kundenservice-Telefonnummern werden in den USA eingerichtet.

**1981** American Airlines bietet das erste Vielfliegerprogramm, das treue Kunden belohnt.

**1996** Immer öfter wird über das Internet eingekauft. Für Kunden von Onlineshops werden Live-Chats und E-Mail-Services eingerichtet.



**D**en Gedanken, dass die Kunden über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden, halten seit dem Ende des 19. Jahrhunderts viele Geschäftsleute und Management-Experten für richtig. Sind die Kunden zufrieden mit einem Angebot, kaufen sie es immer wieder und empfehlen es ihren Freunden und Verwandten. So wächst das Geschäft und so kommen letztlich die Einnahmen der Unternehmer zustande.

Wie jede Liebesbeziehung ist auch die zwischen Anbieter und Kunden sowohl emotionaler als auch körperlicher Natur. Beim Aufbau der Leidenschaft und des Vertrauens zwischen den Beteiligten

**Siehe auch:** Wettbewerbsstrategien 178–183 ■ Den Markt verstehen 234–241 ■ Der Markt in Zukunft 244–249 ■ Werbeangebote und Anreize 271 ■ Maximaler Kundenvorteil 288–289 ■ Befriedigung der Nachfrage 294–295



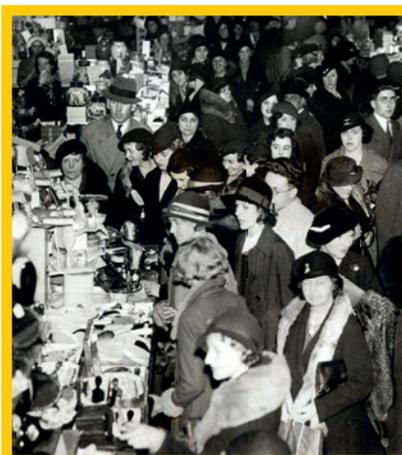
muss das Unternehmen nicht nur auf kreative Weise eine emotionale Verbindung zum Kunden herstellen, sondern es muss auch für eine effiziente Produktion und Distribution sorgen. Zu den praktischen Aspekten gehören einfache Bestellmöglichkeiten, schnelle Lieferung, unmittelbar verfügbare Produkte, flexible Lieferzeiten, ansprechende und leicht zu öffnende Verpackungen, ein einfacher Rückgabeprozess sowie leicht erreichbares Servicepersonal, damit die Kunden Probleme und Fragen klären können.

### Zufriedenheit der Kunden

Früher wurden die Kunden persönlich im Laden umworben. Dabei übernahmen die großen Kaufhäuser gegen Ende des 19. Jh. die Vorreiterrolle. Selfridges in London wurde von Grund auf so gestaltet, dass (vor allem die weiblichen) Kunden beim Betreten in Erregung versetzt

wurden. Das Kaufhaus bot nicht nur begehrten Waren, sondern auch eine Atmosphäre, die die Kunden dazu anregte, von einem luxuriöseren Lebensstil zu träumen.

Ein sehr mächtiger emotionaler Antrieb ist Geld: Dem Versprechen, für wenig Geld mehr zu erhalten, kann kaum jemand widerstehen.



»Übertreffen Sie die Erwartungen der Kunden. Wenn Ihnen das gelingt, werden sie immer wieder kommen.«

**Sam Walton**

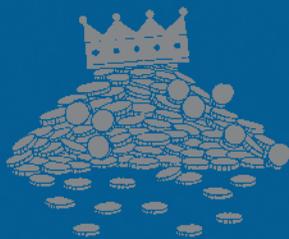
Coca-Cola gilt als die erste Firma, die 1887 einen derartigen Anreiz setzte. Sie stattete ihre Flaschen mit einem Coupon für ein kostenloses Glas aus.

Der Wal-Mart-Gründer Sam Walton (1918–1992) machte die Ersparnis der Kunden zum Kern seines Geschäftsplans. Mit dieser Strategie wurde er zu einem der erfolgreichsten Kaufmänner des späten 20. Jh. »Es war eine einfache Idee«, sagte er. Beim Gedanken an Wal-Mart sollten die Kunden automatisch auch an niedrige Preise und ihre Zufriedenheit denken. Sie sollten sicher sein, dass die Ware nirgendwo billiger zu kriegen war, und wenn ihnen etwas nicht gefiel, konnten sie es zurückgeben.

### Die Bedeutung der Qualität

Die Qualität des Angebots ist ein weiterer emotionaler Faktor. Im Gegensatz zum Preis, der konstant niedrig gehalten werden muss, ist konstant hohe Qualität wichtig, »

**Das Kaufhaus Selfridges** war gleichzeitig ein Treffpunkt, es gab Cafés und einen Dachgarten. Zudem stellte Harry Selfridge Gegenstände aus, zum Beispiel John Logie Bairds Fernsehgerät.

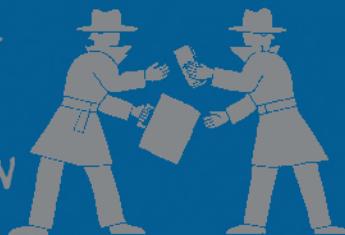


**BARGELD IST  
DAS WICHTIGSTE**

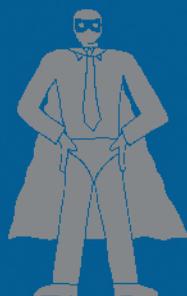


**NEHMEN SIE  
DAS BESTE  
DER BESTEN**

**HÜTEN SIE  
SICH VOR  
KRUMMEN  
GESCHÄFTEN**



**ERFOLG HAT,  
WER WEISS,  
WAS KEIN  
ANDERER WEISS**



**MANAGER MACHEN  
DIE DINGE RICHTIG,  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
TUN DAS RICHTIGE**



**DIE  
»MELKKUH«  
IST DAS  
HERZ DER  
ORGANISATION**

**Wie baut man eine erfolgreiche Marke auf?  
Was macht einen großen Unternehmer aus?  
Wo liegt der Unterschied zwischen Erfolg  
und Scheitern?**



**ZEIT IST  
GELD**

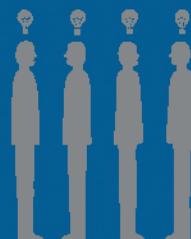


**GESCHÄFTE MIT  
PRIVATEM  
KAPITAL VON  
ANDEREN  
SIND SEHR  
RISIKOREICH**

Dieses Buch erklärt knapp 100 der erfolgreichsten Konzepte einflussreicher Business-Gurus. Es zeigt anhand vieler Beispiele und anschaulicher Diagramme die zentralen Prinzipien der Unternehmensführung auf – für alle, die wissen wollen, wie Management wirklich funktioniert.



**DER WEG  
VORAN  
FÜHRT NICHT  
UNBEDINGT  
VORWÄRTS**



**INNOVATION MUSS  
ALLES DURCHDRINGEN:  
ALLE, IMMER UND ÜBERALL**



**LEGEN SIE ALLE  
EIER IN EINEN  
KORB UND PASSEN  
SIE GUT AUF DEN  
KORB AUF**



**OHNE  
»BIG DATA« SIND  
UNTERNEHMEN  
BLIND, TAUB UND  
ORIENTIERUNGSLOS**



Besuchen Sie uns im Internet  
[www.dorlingkindersley.de](http://www.dorlingkindersley.de)

24,95 € [D] 25,70 € [A]  
ISBN 978-3-8310-2718-7



9 783831 027187