

„Derzeit heißt es: Cash is King“

Dr. Andreas Guldin, Mitglied des Vorstandes von A&P, im Gespräch mit Michael Buttkus

Planvoll durch die Krise steuern



Die Wirtschaft befindet sich weltweit in schwerer See. Die Krisenwellen schlagen hoch, Industrie und Konsumenten sind gleichermaßen betroffen. Auch Unternehmen der Konsumgüterindustrie und sämtlicher Handelsformen bereiten sich auf unruhige Zeiten mit nachhaltigen Kaufkraftverlusten vor. Welche Auswirkungen wird die Krise auf Ihren Umsatz, Ihren Auftragsbestand haben? Wie verändert sich die Liquidität und wie sind die Kostenfaktoren zu gestalten? Erfahrene Steuermänner werden zu diesen essenziellen Fragen die richtigen Antworten parat haben. Dennoch: Angesichts eines heraufziehenden Unwetters lohnt es sich, Ausschau zu halten, wie das eigene Schiff noch sturmfester zu machen ist und mit welchen Mitteln es andere schaffen, erfolgreich zu manövrieren.

Bei dieser Ausschau möchten wir Sie mit der Branchenexpertise von Horváth & Partners unterstützen. In unserem Branchenreport „Retail & Fast Moving Consumer Goods“ zeigen wir auf, wie Sie mit verbesserter Planung und konsequentem Working Capital Management planvoll durch die Krise steuern. Darüber hinaus gibt Dr. Andreas Guldin, Vorstandsmitglied von A&P und intimer Kenner der Märkte in Europa und Nordamerika, im Interview Einblicke in die unterschiedlichen Handlungsweisen und Strukturen diesseits und jenseits des großen Teiches. Seine Empfehlung an die Handelsunternehmen „hüben wie drüben“: auf den Cash-to-Cash-Zyklus und die Effizienz des Kapitaleinsatzes fokussieren, das Working Capital Management intensivieren, Prozesse optimieren.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr

Alfrid Neugebauer
Leiter Competence Center Consumer & Industrial Goods

Dr. Andreas Guldin, Executive Managing Director, Strategy and Corporate Development sowie Mitglied des Board of Directors der Great Atlantic & Pacific Tea Company Inc. (A&P)



Buttkus: Herr Dr. Guldin, wie stellt sich der Handel auf die derzeitige Krise ein?

Guldin: Die aktuelle rezessive Situation hat ihre Besonderheiten: sie ist global, sie ist tiefgreifend und sie begann im Finanzsektor – also jenem Scharnier zwischen Unternehmen und Kunden, das sowohl Investitionen für künftige Märkte und neue Produkte auf Seiten der Unternehmen als auch den Kauf selbiger bei den Konsumenten erleichtert. Das hört sich zunächst abstrakt an, bedeutet aber ganz praktisch: Sich Geld leihen, sei es als Kunde oder als Unternehmen, ist derzeit unendlich schwierig – und wenn es geht, dann ist es sehr, sehr teuer.

Für Handelsunternehmen bedeutet dies eine Verknappung von Liquiditätsverfügbarkeit; folglich gilt in vielen Unternehmen: „Cash is King“. Dies ist lebenswichtig, denn im Falle von Engpässen funktionieren die normalen Märkte in Form von Kreditaufnahmen schlichtweg nicht mehr. Dementsprechend sind im täglichen operativen wie im strategischen Management die Generierung und der Verbleib von Cash sowie die

Entschuldung von hoher Bedeutung. In vielen Handelsunternehmen heißt das, sich auf den Cash-to-Cash-Zyklus fokussieren, alle Facetten des Working Capital Management intensivieren und die Effizienz des Kapitaleinsatzes ganz fest im Auge behalten. Insbesondere gilt das bei Neuinvestitionen – etwa für Ladeneröffnungen oder -umbauten, was traditionell einen hohen Prozentsatz der Gesamtinvestitionen von Handelsunternehmen ausmacht.

Auch erleben wir eine Renaissance der Prozessoptimierung: Alles, was Abläufe kompliziert macht, schon beginnend bei der Produktvielfalt, gilt es zu hinterfragen. Wenn sich physische Volumina als zentrale Kostentreiber von Supply-Chain-Prozessen verändern, muss sich dies auch angemessen in den Gesamtkosten wiederfinden. Und schließlich muss der Konsument sparen, folglich muss sich in dieser Zeit ein Handelsunternehmen preislich attraktiv mit seinen Produkten präsentieren, so dass der ein oder andere Basispunkt an Marge auch in die Preiskompetitivität investiert werden muss. Das heißt nicht zuletzt, dass die nächsten 24 Monate auch die Zeit der Eigenmarken des Handels sein werden.

Buttkus: Sie sind ein exzellenter Kenner des Handels und seiner Strukturen in Europa und Nordamerika. Welche Unterschiede zwischen den beiden „Wirtschaftsräumen“ halten Sie für besonders bemerkenswert?

Guldin: Nachdem ich die Gelegenheit hatte, über mehrere Jahre in beiden Wirtschaftsräumen im Top-Management tätig sein zu können, ist für mich persönlich der entscheidende Unterschied in der Führungsmentalität zu finden.

Fortsetzung letzte Seite

Planung im Handel – schlank, robust, flexibel

In der aktuellen, angespannten Situation setzen Unternehmen typischerweise Maßnahmen auf, die geeignet sind, kurzfristig das Unternehmensergebnis zu sichern. Ob Kostensenkungsprogramme, liquiditätssichernde Maßnahmen oder Anstrengungen zur Steigerung des Umsatzes – alle diese Instrumente haben zweifellos ihre Berechtigung. Doch ist es für ein Schiff, das unvermittelt in einen schweren Orkan gerät, allein damit getan, wahlweise Ballast abzuwerfen, die Treibstofftanks zusätzlich zu sichern oder mehr Dampf aufzumachen? All das mag notwendig sein – doch der erfahrene Steuermann wird nicht zuletzt die Kompassnadel und seine Seekarten im Blick behalten.



Ganz ähnlich kann für Unternehmen jetzt die Optimierung der Unternehmensplanung ein effizientes und effektives Instrument sein, um bei der Fahrt durch schwere See auf Erfolgskurs zu bleiben. Zentrale Aufgabe dieses Instrumentes ist es, auf steuerungsrelevante Größen abzustellen, anhand derer das Unternehmen sicher durch den Sturm navigiert werden kann. Ganz konkret bedeutet dies, die wirklich relevanten Sachverhalte detaillierter zu planen als weniger wichtige oder weniger steuerungsrelevante Größen. Das angemessene Detaillierungsniveau für die jeweiligen Planungsrunden vorzugeben, ist eine zentrale Anforderung an die Steuermänner; sie müssen entscheiden, welche Sachverhalte für das Unternehmen auf seinem Weg durch die raue See elementar sind. Um nur zwei Beispiele zu nennen: Muss die Planung wirklich auf Ebene der Merkmale für alle Einzelartikel erfolgen? Müssen Reisekosten des Vertriebs zu anvisierten Kundenterminen tatsächlich nach verschiedenen Verkehrsmitteln prognostiziert werden?

„Retail is detail“

Die Antwort auf solche Fragen kann sicher nicht pauschal gegeben werden. Nicht von ungefähr prägt das Motto „Retail is detail“ eine ganze Branche und ihre Lieferanten. Gerade die Bereiche mit geringen Margen verdienen ihr Geld über die präzise Beachtung von Details. So ist gegen den akribischen Umgang mit wert- bzw. kostentreibenden Sachverhalten wie Inventurdifferenzen oder Sortimentsveränderungen prinzipiell nichts einzuwenden. Jedoch: Sind derartige Details in jedem Fall essenziell für den Unternehmenserfolg? Nicht selten werden gerade im Handel detaillierte Plan-/Ist-Vergleiche für Zwecke der Personalführung in der Fläche verwendet! Zielführender erscheint es allemal, die Planung – nach dem Prinzip des Advanced Budgeting – auf wesentliche Eckpunkte zu fokussieren und weniger wichtige Sachverhalte grob auf Summenpositionen, Warengruppen oder Artikelgruppen zu planen. Wer solchermaßen weitsichtig vorgeht, wird Budgets pauschal für Regionen definieren (und die Verwendung dieser Budgets in die Verantwortung der Regionen verlagern), wird relevante Globalbudgets anstelle detaillierter Budgets festlegen – kurz: Er oder sie wird eine Output-orientierte Planung forcieren anstelle einer rein Input-orientierten Kostenartenplanung.

Handel braucht einfache Planung

Die Unternehmensplanung als Instrument zur erfolgreichen Steuerung in stürmischen Zeiten bedarf für den Handel jedoch mehr als einer Fokussierung auf steuerungsrelevante Größen. Der Handel ist ein vergleichsweise einfaches und robustes Geschäft – komplexitätserhöhende Faktoren wie Forschung und Entwicklung sowie die Pro-

duktion sind nicht zu berücksichtigen, standardisierte Kaufverträge und ein vereinfachtes Forderungsmanagement tun ein Übriges. Diese Einfachheit muss sich in der Planung spiegeln! Der Planungsprozess kann im Handel schlank und aufwandsarm gestaltet werden und braucht die planenden Händler nicht durch mühsame und detaillierte Abstimmungen unnötig zu belasten. Der Handel – und auch weite Teile der Konsumgüterindustrie – sind über typische Verläufe einer Saison gut planbar; die Verant-

„Ein integrativer Ansatz macht aus der Planung ein belastbares Steuerungsinstrument.“



Michael Buttkus,
Senior Project Manager im Competence
Center Consumer & Industrial Goods

wortlichen auf allen Ebenen kennen ihr Geschäft exzellent! So kann der Planungsprozess mit einer geringen Anzahl an Abstimmungsschleifen effizient gestaltet werden. Besonders hilfreich dabei: die stringente und durchgängige Verwendung von Annahmen und Methoden. Derartige Planungsprämissen sind schnell ermittelt und anwendbar zu gestalten. So dienen zum Beispiel Annahmen zur spezifischen Kaufkraftentwicklung einer Region als Vorgabe für die Umsatzplanung im Handel, die Entwicklung von Einkaufspreisen kann sich beispielsweise an dem Producer Price Index des US-amerikanischen Federal Bureau of Commerce orientieren.

Planungsprämissen und Top-down-Vorgaben sind somit ein geeignetes Instrument, um den gesamten Planungs-

prozess ganzheitlich zu verzahnen: Ausgehend von der Steuerungsphilosophie, die beispielsweise zentrale und dezentrale Verantwortung für Ergebnisse und Liquidität mehr oder minder explizit regelt, über die strategische Planung und die daraus abgeleiteten Maßnahmen bis hin zur operativen (Budget-)Planung und den Forecasts – ein integrativer Ansatz macht aus der Planung ein belastbares Steuerungsinstrument. Darüber hinaus umfasst ein solcher Ansatz natürlich auch die optimale Abstimmung der einzelnen Teilplanungen untereinander. Die Planung des Umsatzes muss mit der des Wareneinsatzes und der Handelsspanne abgestimmt werden und wird zudem bedingt von der Logistikplanung, der Einkaufsplanung, der Expansionsplanung oder der Planung der operativen Kosten an den Verkaufsstellen. Personaleinsatz, Immobilien, Werbekostenzuschüsse, IT und Verwaltung sind weitere Beispiele für Teilplanungen im Handel, deren Zusammenspiel fein justiert werden will, um tatsächlich mit wenig Aufwand Planergebnisse zu erhalten, mit denen gesteuert werden kann. Wenn es dann noch gelingt, den Planungsprozess durch geeignete IT-Lösungen zu unterstützen, kann er sich schnell von einem „notwendigen Übel“ zu einem kontinuierlichen Bestandteil des Tagesgeschäftes entwickeln. Denn auch den operativen Akteuren im Handel ist Planung dann schmackhaft zu machen, wenn sie durch die kontinuierliche Beschäftigung mit dem eigenen Geschäft auf allen Ebenen Mehrwert stiftet.

Handel ist Wandel

Trotz allem: Planung bleibt der Versuch, die Zukunft zu antizipieren – und das birgt gewisse Unsicherheiten. Umso wichtiger ist es, sich ein Instrumentarium zu schaffen, das Änderungen und neue Erkenntnisse unmittelbar umsetzen kann. Die Planung muss die Reaktionsfähigkeit Ihres Unternehmens-Schiffes sicherstellen!

Die Mehrheit der Handelsformen und auch die Konsumgüterindustrie sind – zumindest perspektivisch – von der (volatilen) Kaufkraft der Kunden abhängig. Sich wandelnde Standortfaktoren oder Auftragsbestände, Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen (ob Dosenpfand oder Ladenöffnungszeiten, ob Zinsschranken oder IFRS-Auflagen), der Einfluss demographischer Veränderungen: Handel ist Wandel – und die Planung muss dem Rechnung tragen. Und das kann sie auch! Nämlich dann, wenn sie in hinreichend kurzen Abständen durchgeführt wird! Nicht einmal im Jahr, sondern quartalsweise – oder vielleicht sogar monatlich. Zu viel Aufwand? Nicht zwangsläufig. Das Prinzip der rollierenden Planung erlaubt solch kurze Frequenzen, da die vorangegangenen Planungen lediglich überprüft und bei Bedarf angepasst werden müssen. Änderungen sind nur dann notwendig, wenn sich signifikante neue Erkenntnisse ergeben, die Anpassungen der bisherigen Planwerte erfordern. Eine solche kurzfristig rollierende Planung ermöglicht ein verlässliches „Steuern



auf Sicht“ – unter Verwendung valider Parameter wie Konsumindices, Prognosen oder typischer Saisonverläufe. Sie bildet eine solide Entscheidungsgrundlage für notwendige Anpassungen an sich wandelnde Bedingungen, wobei das Spektrum der Reaktionen von Sortiments-, Kapazitäts- oder Ressourcenanpassungen über die Preis- oder die Einkaufs-

politik bis zur Optimierung der Logistikkette und insbesondere die Optimierung des Working Capital reicht (siehe hierzu Kasten „Working Capital Management“). Neben der ständigen Aktualisierung erfordert die rollierende Planung aber auch jeweils die Neuplanung einer weiteren Zeitscheibe. So rückt der Fokus der Planung weg

vom Geschäftsjahresende und erlaubt einen konstant weiten Blick auf die Zukunft. Oder um im Bild zu bleiben: Eine kontinuierliche, rollierende Planung ermöglicht dem Steuermann nicht nur die Sicht auf die Wogen „im Auge des Sturms“, sondern auch auf die dahinter liegenden ruhigeren Gewässer.

Liquidität aus eigener Kraft: Working Capital Management



In der aktuellen Krisensituation bilden liquide Mittel häufig einen Engpass. Doch bevor Sie den Weg über externe Finanzierungen gehen, sollten Sie bedenken: Die meisten Unternehmen können Liquidität aus dem laufenden Geschäft freisetzen und dadurch gleichzeitig Kosten reduzieren. Der Schlüssel dazu ist ein professionelles Working Capital Management. Dieses kann für den Handel im Wesentlichen an vier Punkten ansetzen:

- der Optimierung der Bestände,
- dem Lieferantenmanagement,
- der Optimierung der Kapital- und Finanzstrukturen und
- der Optimierung des Liquiditätsmanagements.

Optimierung der Bestände

Viele Handelsunternehmen gehen noch immer davon aus, dass ein hoher Lieferbereitschaftsgrad unmittelbar mit hohen Beständen korreliert. Daraus resultiert nicht selten eine hohe Bestandsreichweite von einem Monat und mehr. Die Bestände in der Lieferkette sind jedoch die „teuersten Kredite“ – sie bergen riesige ungenutzte Potenziale, um die Kapitalbindung zu verringern. Eine Optimierung der Logistikketten über Maßnahmen wie beispielsweise die Erhöhung der Bestell- und Lieferrhythmen (und damit einhergehende Verkürzungen der Wiederbeschaffungszeiten) bietet hier einen wichtigen Hebel.

Lieferanten-Management

Auch auf diesem Feld gibt es oftmals ungenutzte Chancen, die Liquidität zu erhöhen bzw. die Kapitalbindung zu verringern. Ein Weg: Die Optimierung der Einkaufskonditionen – vor allem durch Flexibilisierung. So können etwa kürzere Zahlungsziele vorgegeben werden (ggf. in Kombination mit optimierten Skonti).

Optimierung der Kapital- und Finanzstrukturen

Liquiditätskennzahlen wie die Eigenkapitalbasis und Schuldentilgungsdauer sowie der Cashflow sind die „Hard Facts“ bei der Beschaffung von Fremdmitteln. Liquidität,

die etwa beim Bestandsmanagement gewonnen wird, kann genutzt werden, das teure Fremdfinanzierungsvolumen zu reduzieren. Dadurch erhöht sich auch die Rentabilität des Unternehmens. Beides lässt wiederum die Fremdkapitalkosten durch eine verbesserte Bonität sinken. Ziel muss es sein, diejenige Kapitalstruktur zu erreichen, welche die niedrigsten Kapitalkosten verursacht.

Optimierung des Liquiditätsmanagements

Auch im Handel gilt: Überliquidität schadet ebenso wie Unterliquidität. Denn in beiden Fällen erreicht der Betrieb nicht sein Gewinnmaximum. Ein optimales Liquiditätsniveau lässt sich jedoch durch eine direkte Zahlungsstrom-Planung von Investitionen und Projekten erreichen.

Optimale Liquidität in drei Schritten

Horváth & Partners hat ein strukturiertes und belastbares Verfahren entwickelt, das in drei Schritten zur nachhaltigen Optimierung Ihres Working Capital Management führt:

1. Am Anfang einer Working-Capital-Optimierung sollte eine gezielte quantitative und qualitative Bestandsaufnahme (Kurz-Audit) des Working Capital Management stehen.
2. Eine Bewertung der eigenen Situation anhand von branchenspezifischen Benchmarks und vor dem Hintergrund der langfristigen strategischen Ziele bildet die Grundlage für die ...
3. ... Bottom-up-Analyse und Entwicklung konkreter Maßnahmen für die Working-Capital-Optimierung. Dabei stellt die Einbindung der Fachbereiche in allen Projektphasen und die anschließende dauerhafte Verankerung der Steuerung wesentliche Erfolgsfaktoren dar.

Sprechen Sie uns an – gemeinsam optimieren wir Ihr Working Capital!



Eine A&P-Filiale in den USA

Fortsetzung der Titelseite

In den USA spielt die Geschwindigkeit des Handelns, die rasche Umsetzung von Ideen in die operative Praxis, eine sehr große Rolle. Oder überspitzt formuliert: Bevor ein Problem entsteht, ist es schon gelöst. Damit man das nicht falsch versteht: Diese Aktionsorientierung hat in der Tat den Vorteil, schneller zu Lösungen zu kommen! Man probiert etwas aus, wenn es funktioniert, prima, wenn nicht, wird rasch korrigiert und angepasst. Aber natürlich geht diese Aktionsorientierung auch zu Lasten der Präzision. Diese „action orientation“ wird auch von einem sehr dynamischen Kapitalmarkt eingefordert, zumal im US-Handel nahezu alle bedeutsamen Spieler an der Börse notiert sind – ganz im Gegenteil zu Deutschland und auch anderen europäischen Ländern, in denen Unternehmerfamilien die Handelsszene weiterhin maßgeblich prägen. Und der Anlagehorizont der Kapitaleigner prägt durchaus die Unternehmensführung: Wenn man seine Aktien praktisch von einem Tag auf den anderen verkaufen kann, ist der Fokus auf kurzfristige Ergebnisse und Returns viel höher als bei einem Horizont über Generationen hinweg. Dementsprechend ist in Nordamerika der Druck auf kurzfristige Ergebnisse sehr hoch. Dieser Effekt wird durch die öffentliche Verfügbarkeit der Performance-Daten für andere Branchenteilnehmer und die daraus folgende Vergleichbarkeit von Unternehmen noch erhöht.

Hier mag auch ein Grund dafür liegen, dass in den USA der Wachstumspfad durch Akquisition viel eher eingeschlagen wird als in Europa – wohl wissend, dass dies mit besonderen Risiken verbunden ist. Aber bereits der mögliche Zukunftsplan der Wertgenerierung an sich – und weniger die faktische Durchführung – wird vom Kapitalmarkt zumindest kurzfristig schon belohnt. Als Anleger müssen Sie somit nicht wirklich auf die Aus-

führung des Planes warten, um Kursgewinne und damit ihre ganz persönliche Wertsteigerung zu realisieren. Das ist in Firmen, die in Privatbesitz sind, gänzlich anders; hier spielt natürlich die faktische Umsetzung die entscheidende Rolle bei der Wertsteigerung. Insofern mag dies auch eine Erklärung sein, weshalb europäische Händler eher dazu neigen, ihr bestehendes Geschäftsmodell kontinuierlich operativ zu perfektionieren und dabei bzw. damit organisch ebenfalls kontinuierlich und eher Schritt für Schritt zu wachsen.

Buttkus: Gibt es auch Besonderheiten bezüglich der Instrumente und Techniken der Unternehmenssteuerung?

Guldin: Nein, von der instrumentellen Seite her gibt es diesseits und jenseits des Atlantiks keine großen strukturellen Unterschiede. Auf beiden Seiten wird viel – bisweilen fast zu viel – geplant, wird die Transmission von Strategie zu operativer Umsetzung inklusive deren Messbarkeit als für eine präzise Unternehmenssteuerung unabdingbar gesehen. Und der Fokus auf die Finanzkenngrößen EBIT, EBITDA, Cost of Capital und einer damit verbundenen Überrendite ist mittlerweile ubiquitär auf beiden Seiten des Atlantiks gegeben. Auffällig ist allerdings, dass in vielen amerikanischen Unternehmen die Verbindung zwischen externem und internem Rechnungswesen noch nicht so reibungslos läuft wie bei guten europäischen Retailern.

Buttkus: In welchen Bereichen können europäische Handelsunternehmen von denen in Nordamerika lernen?

Guldin: Bei den nordamerikanischen Händlern beeindruckt mich immer wieder die positive Aggressivität, mit der gute Konzepte – seien es Formate, Produkte oder Serviceideen – in großer Geschwindigkeit in die Märkte ausgerollt werden. Hierbei helfen sicherlich die Größe des Landes und das damit verbundene Marktpotenzial. Und dabei ist man keineswegs nur mit dem Ansatz „one size fits all“ erfolgreich. Die historisch verankerte und sich ausweitende ethnische Diversifikation in den USA macht es zunehmend erforderlich, auf die spezifischen Bedürfnisse der ethnischen Gruppen einzugehen, ohne dabei ein klares operatives Gesamtkonzept zu verlieren. Das beginnt bei der zu verwendenden Sprache (Spanisch, Englisch) und endet beim Produktmix. Gerade europäische Händler, die in Europa wachsen wollen, könnten hier lernen.

Buttkus: Und wie sieht es umgekehrt aus?

Guldin: Vereinfacht gesagt sind die Europäer sehr gut im Bereich der Entwicklung und marktseitigen Positionierung von Eigenmarken. Auch sehe ich Vorteile bei den exzellenten, weil fokussierten und über die verschiedenen Stufen der Handelswertschöpfung inte-

grierten Ablauf- und Arbeitsprozessen. Dies umfasst auch die Eliminierung von Zwischenhändlern und Zwischenstufen.

In den USA gibt es diesbezüglich sicherlich auch exzellente Unternehmen, aber en gros sind hier die Europäer stärker. Auch sehe ich im Hinblick auf die europäischen stationären Händler durchaus einen Vorteil in deren über viele Jahrzehnte praktizierter besitzorientierter Kombination von Immobilien- und Handelsgeschäft, was insbesondere in Krisenzeiten ein exzellentes Ausbalancieren erlaubt. Gerade in der heutigen Rezession würden sich für europäische Händler mit bewährter „low cost operation“ gute Expansionschancen in den USA bieten.

Ihre Ansprechpartner:



Altfried Neugebauer
+49 211 577908-55
aneugebauer@horvath-partners.com



Michael Buttkus
+49 211 577908-55
mbuttkus@horvath-partners.com

Impressum

Herausgeber:
Horváth AG, Phoenixbau, Königstr. 5, 70173 Stuttgart,
Tel. +49 711 66919-0
Verantwortlich für den Inhalt im Sinne des Pressegesetzes:
Dr. Bernd Gaiser
Redaktion:
Oliver Weber, Katja Gagne
Konzept, Realisierung und Gestaltung:
Mandelkern Management & Kommunikation e.K.
Projektleitung:
Dr. Bernhard Dietz
Bildnachweise:
Shutterstock, Horváth AG, A&P
Copyright:
© 2009 Horváth & Partners.
Nachdruck und Verwendung nur mit Genehmigung.
Kontakt:
magazin@horvath-partners.com,
Tel. +49 711 66919-19
Hinweis:
Redaktionelle Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.

