


ULRICH KARL

**VERLAGERUNG
VON PRODUKTIONS-
UND ENTWICKLUNGS-
VERANTWORTUNG
FÜR MOBILE
C-BÖGEN NACH
CHINA**



ABSOLVENT SIEMENS02
(06/2007-06/2009)

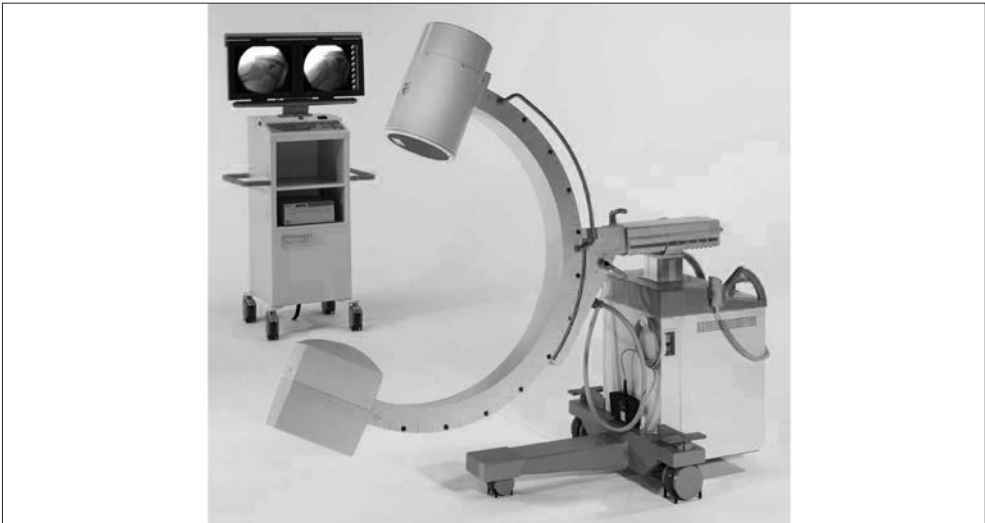
INHALT

Summary	384
1 Einleitung	385
1.1 Vorstellung des Sektors Healthcare	385
1.2 Vorstellung der BU SP und Einbindung in die Organisation	386
1.3 Problemstellung und Ausgangssituation	386
2 Situationsanalyse / Ausgangssituation auf BU - ebene	387
3 Umsetzung	388
3.1 Erster Lokalbezug und DTC	388
3.2 Fullassembly (Komplettmontage des C – Bogens)	389
3.3 Lokalisierung	390
3.4 Weitere Schritte zur Anpassung an den chinesischen Markt	390
4 Resümee und weiterer Ausblick	390
Anhang	393

SUMMARY

Im Oktober 2006 startete das Projekt SIREMOBIL Compact L (SMC L) für China.

Das SMC L ist ein mobiles Röntgensystem für verschiedene chirurgische Anwendungen wie Allgemeinchirurgie, Orthopädie, Unfallchirurgie, Schmerzmanagement und ambulante Pflege. Es besteht aus dem C-Bogen System selbst und einem Fernsehwagen, auf dem die Röntgenbilder dargestellt und gespeichert werden können.



1 | SMC L: C-Bogensystem mit Trolley (Fernsehwagen).

Für das SMC L sollte zunächst ein zweiter Fertigungsstandort in China, zusätzlich zu dem Fertigungsstandort in Deutschland, aufgebaut werden. Mittelfristig soll dann die Weltmarktproduktion des SMC L von China aus bedient werden.

Um den Effekt der Globalisierung optimal zu nutzen, soll dabei nicht nur Produktions-Know-How nach China verlagert werden, sondern auch Entwicklungs-Know-How. Damit soll gewährleistet werden, dass die Möglichkeit besteht, das SMC L für den stark wachsenden asiatischen Markt anzupassen.

Zusammenfassend können die folgenden maßgeblichen Aspekte des Projektes genannt werden: Der Produktionsanlauf in China konnte mit 0 Fehlern und ohne Qualitätseinbußen erreicht werden. Auch die Installationen im Krankenhaus (bisher ca. 50 Stück) konnten ohne Probleme bewerkstelligt werden. Es konnten die gleichen Verkaufszahlen wie bei der bisherigen deutschen Produktion gehalten werden. Das »Made in China«-Label beeinflusste die Verkaufszahlen und den Verkaufspreis nicht.

1 EINLEITUNG

Wesentliche Voraussetzung für profitables Wachstum heutzutage ist ein auf attraktive Zukunftsmärkte ausgerichtetes Portfolio. Ein aktives und fokussiertes Portfoliomanagement nimmt daher eine Schlüsselrolle zum Erreichen dieser Ziele bei Siemens ein.

Da sich die Märkte laufend verändern, ist Portfoliomanagement eine kontinuierliche Aufgabe.

Die Portfoliopolitik bei Siemens wird von dem Grundsatz geleitet, bei allen Geschäften in attraktiven Märkten eine Nr. 1 oder Nr. 2 Position einzunehmen und zudem doppelt so stark wie der Weltmarkt zu wachsen.

Dieses konzernweite Programm läuft unter dem Namen Fit 4 2010.

Es sind besonders drei Applikationsfelder mit hohem Zukunftspotential, in denen Siemens zu den führenden Anbietern gehört:

- Energy and Environmental Care Automation & Control
- Industrial and Public Infrastructures
- Healthcare¹

1.1 VORSTELLUNG DES SEKTORS HEALTHCARE

Der Sektor Healthcare ist seit dem 4.Quartal des Geschäftsjahres 07/08 (Bei der Siemens AG sind Geschäftsjahr und Kalenderjahr unterschiedlich. Das Geschäftsjahr beginnt am 1.Oktober des Kalendervorjahres und endet im darauf folgenden Kalenderjahr zum 30. September) der weltweit größte Anbieter im Gesundheitswesen.

Aus der Mail an alle Siemensmitarbeiter weltweit vom Siemens Vorstandsvorsitzenden, Peter Löscher, am 13.11.2008:

»...Besonders gefreut hat mich, dass wir im Sektor Healthcare im vierten Quartal erstmals in unserer Geschichte an unserem größten Wettbewerber vorbei gezogen sind und uns die Marktführerschaft erobert haben....«²

Siemens ist bekannt für innovative Produkte, Dienstleistungen und Komplettlösungen. Abgedeckt wird das gesamte Spektrum von bildgebenden Systemen für die Diagnose und Therapiegeräten für die Behandlung über die Elektromedizin und die Audiologie bis hin zu IT-Lösungen, die Arbeitsabläufe in Kliniken und Praxen optimieren und zu einer höheren Effizienz führen. Rund 48.000 Menschen integrieren Medizintechnik, IT Service und Beratung zu innovativen Lösungen mit nachweisbarem Kundennutzen.

¹ MED Intranet, eingesehen am 15.11.2008.

² Mitarbeitermail, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG, Peter Löscher vom 13.11.2008.

Für diese Kurzfassung ist es ausreichend, wenn nur kurz auf die Business Unit (BU) SP, Spezialarbeitsplätze, innerhalb des Sektors Healthcare eingegangen wird.

1.2 VORSTELLUNG DER BU SP UND EINBINDUNG IN DIE ORGANISATION

In der BU SP werden die Arbeitsabläufe unserer Kunden mit innovativen Produkten und Lösungen optimiert. SP gliedert sich in die Bereiche Urologie, Womens Health, Handelswaren und die Chirurgie auf. In der Chirurgie (SP S) kommen verschiedene mobile Röntgengeräte zum Einsatz. Für das MBA Projekt sind nur die mobilen C-Bögen relevant.

SP S untergliedert sich in die Marketing-(SP S M) und in die Entwicklungsabteilung (SP S R&D). SP S R&D 8, SP S R&D untergeordnet, ist für die Betreuung und Weiterentwicklung des SIRE-MOBIL Compact L (SMC L), einem mobilen C- Bogen Röntgengerät für das untere bis mittlere Marktsegment, sowie für alle im Feld befindlichen Altanlagen (insgesamt knapp 10000 Systeme weltweit) verantwortlich. Die Leitung von SP S R&D 8 liegt bei Herrn Ulrich Karl.

In diesem Rahmen leitet er das Projekt C2C (Compact to China), welches wiederum das Thema für das MBA Projekt und die Master Thesis ist.

Die Business Unit SP ist der »Inverkehrbringer« des SMC L und hat die Entwicklungsverantwortung hierfür. SP hat keine eigene Fertigung und lässt bei CV ID (Geschäftsgebiet Components and Vacuum Technology Imaging Devices and Patient handling), CV (Components and Vacuum Technology) untergeordnet, in Kernath und seit dem Abschluss des Projektes C2C (schon während des MBA-Projektes von Herrn Karl als Projektleiter begonnen und abgeschlossen) seit Sommer 2008 auch in Shanghai fertigen.

1.3 PROBLEMSTELLUNG UND AUSGANGSSITUATION

Das in der Einleitung angesprochene konzernweite Siemensprogramm Fit 4 2010, bei allen Geschäften in attraktiven Märkten eine Nr. 1 oder Nr. 2 Position einzunehmen und zudem mit dem doppelten Weltwirtschaftswachstum zu wachsen, bedeutet auf die BU SP heruntergebrochen, bis zum Jahr 2010 den Marktanteil der C-Bögen im unteren und mittleren Marktsegment zu verdoppeln und durch die Produktion in China erhebliche Einsparungen zu erzielen. Gleichzeitig muss dabei das SMC L weiterentwickelt werden und mehr Features bekommen.

Die räumliche sowie die kulturelle Distanz zwischen Deutschland und China macht dieses Projekt zu einer sehr großen Herausforderung sowohl für die Projektleitung als auch für die Projektmitarbeiter. Projektrisikomanagement und Qualitätsmanagement müssen sehr genau und kontinuierlich während der gesamten Projektlaufzeit betrachtet werden.

Zu dem kommt, dass pro Arbeitstag aufgrund der Zeitverschiebung nur 2-3 Stunden überlappende Arbeitszeit zwischen China und Deutschland möglich ist. Hier ist eine äußerst disziplinierte und abgestimmte Arbeitsweise notwendig.

2 SITUATIONSANALYSE / AUSGANGSSITUATION AUF BU-EBENE

Die BU SP hat bisher noch keine Fertigung und Entwicklung im Low Cost Country (LCC) China, während die Konkurrenz wie Philips und General Electric (GE) hier schon seit mehreren Jahren aktiv ist. Da die BU SP aufgrund ihrer Größe keine eigene Fertigung besitzt, ist es notwendig, einen geeigneten Partner für die internationale Ausrichtung und die zukünftigen Aktivitäten in den Low Cost Countries zu suchen.

SP lässt bei CV fertigen. CV ist schon seit mehreren Jahren aktiv in China und kann schon einiges an Erfahrung mitbringen. Die Mitarbeiter von CV haben durch die enge Zusammenarbeit mit ihren Kollegen in Deutschland in den letzten Jahren umfangreiche internationale Erfahrung sammeln können. Aus diesem Grund, weil CV schon in China aktiv ist und auch unsere C-Bögen schon seit mehreren Jahren fertigt, hat man sich für CV als Partner für die globale Ausweitung der C-Bogen-Fertigung entschieden. Der Standort China ist hierbei ebenso eine sehr gute Wahl, da der asiatische Markt stark wächst mit einem hohen Potential und es dabei von großem Vorteil ist im Land selbst zu den im Vergleich zu Deutschland sehr geringen Lohnkosten zu fertigen sind und man gleichzeitig näher am Kunden ist. Unterstützt wird diese Entscheidung von der Tatsache, dass die Regierung in China das Investieren von mobilen C-Bögen ermutigt, um die öffentliche Grundversorgung zu verbessern.

Bei der Fertigung im Land wird man eher bei staatlichen Ausschreibungen berücksichtigt als man dies als Importeur erwarten kann.

Für die Verlagerung nach China eignet sich das SIREMOBIL Compact L sehr gut, da es aufgrund der langjährigen Fertigung keine »Kinderkrankheiten« mehr besitzt und über eine einfache und ausgereifte Technik verfügt.

3 UMSETZUNG

Um das komplexe Projekt zu strukturieren, wurde es in mehrere Phasen aufgeteilt. Jede Phase hat das Ziel das Know How der chinesischen Kollegen schrittweise sowie nachhaltig aufzubauen und dabei gleichzeitig Kosteneinsparungen zu realisieren. In der ersten Phase, der reinen Fertigungsverlagerung, wurde darauf verzichtet, technische Änderungen am Produkt durchzuführen. Dies hätte eine unnötige Komplexität bei der Fertigungsverlagerung mit nach sich gezogen. Zudem wurde darauf geachtet, die Fertigungstiefe so gering wie möglich zu halten und es wurden fast 100% vorgefertigte Komponenten aus Deutschland nach China gesendet. Diese mussten dann nur noch kundenspezifisch fertig montiert und geprüft werden.

Die erste Phase beinhaltet die reine Verlagerung mit Zulassung für den chinesischen und japanischen Markt. In ihr findet der Dokumententransfer statt. Wichtig ist hierbei, dass es dann zwei Fertigungsstandorte gibt. Die Dokumente müssen somit so angepasst werden, dass sie für beide Standorte gelten. Die Entwicklungsverantwortung bleibt in den ersten Phasen hierbei in Deutschland. So bleibt bei Änderungen alles in einer Hand. Sonst würde die Gefahr bestehen, dass die Produktionen auseinander laufen können. Dies ist vor allem beim »local sourcing« von einzelnen Baugruppen in China wichtig. Nur so kann vermieden werden, dass nicht zwei verschiedene mobile C-Bogen Systeme, eines in China und eines in Deutschland, entstehen. Das gleiche gilt für die Ersatzteile. Hier muss ebenso die Entwicklungshoheit in Deutschland bleiben, damit die Ersatzteile, welche in Zukunft durchaus aus China kommen können, auch rückwärtskompatibel bleiben. Die zukünftige Ersatzteilstrategie hängt entscheidend von den Erfolgen beim Lokalbezug in China ab. Hier soll bei ausreichender Einsparung die bisher aus Europa kommenden Ersatzteile durch die aus China ersetzt werden.

In der nächsten Phase wird bereits mit dem Lokalbezug und Design to Cost (DTC) in China begonnen.

3.1 ERSTER LOKALBEZUG UND DTC

Das System SIREMOBIL ist in zwei Hauptbaugruppen, den C-Bogen selber und den Fernsehswagen, auch Trolley genannt, aufgebaut. Da der Trolley wesentlich weniger komplex ist im Vergleich zum C-Bogen und ein abgeschlossenes System, soll mit der Lokalisierung des Trolley und Design to Cost Maßnahmen an dieser Baugruppe begonnen werden. So ist ein schrittweises Heranführen der chinesischen Kollegen an die Komplexität des System SMC L möglich.

Da aufgrund der geringen Fertigungstiefe zu Projektstart der Trolley über einen Dealer in China eingeführt wurde, war dies in der ersten Phase nur zu einem Mehrpreis im Vergleich zur deutschen Produktion möglich. Daraufhin wurde von der Projektleitung das Ziel ausgegeben, den

Trolley für die chinesische Produktion in Zukunft 50% billiger als heute zu beziehen um möglichst schnell wieder kostendeckend zu werden und dann sogar weitere Kosten einzusparen. Da dieser Trolley in China gefertigt werden soll und somit nicht mehr aus Deutschland importiert werden muss, werden hierfür auch gleichzeitig die Logistikkosten von Deutschland nach China sowie der Einfuhrzoll gespart.

Diese Phase beinhaltet somit bereits parallele Entwicklungstätigkeiten in China und Deutschland. In einem weiteren Schritt soll dann gleich ein höherwertiger Trolley in China entwickelt werden. Dieser höherwertige Trolley hat zwei entscheidende Vorteile. Zum Einen passt er aufgrund der umfangreicheren »Features« auch besser zu dem zukünftigen höherwertigen SIREMOBIL und zum Anderen ergibt sich die Chance durch den besseren »Made in China«-Trolley dem Vorurteil gegenüber vielem mit »Made in China« zu entgegnen. Da dieser neue Trolley gleichzeitig mit der neuen Kamera, welche in Deutschland unter Mithilfe der chinesischen Kollegen entwickelt wird, einfließt, kann sehr gut auf die Kooperation zwischen China und Deutschland verwiesen werden. Wichtig ist es auf »Made by SIEMENS« hinzuweisen und dem Kunden zu verdeutlichen, dass manche Baugruppen günstiger in China und manche günstiger in Deutschland zu entwickeln sind.

Weitere Schritte der Lokalisierung:

Generell machen alle arbeitsintensiven Baugruppen mit überschaubarer Komplexität Sinn für eine Lokalisierung in China. Insgesamt wird damit gerechnet bis zu 50% der SMC L-Baugruppen in China lokalisieren zu können. Um beim Lokalisieren einzelner Baugruppen durch die Kollegen in China erfolgreich zu sein, muss zunächst das Know How über die Zusammenhänge im Gesamtsystem des C-Bogens vermittelt werden. Aus diesem Grund wird in der nächsten Phase die Fertigungstiefe schrittweise erhöht.

3.2 FULLASSEMBLY (KOMPLETTMONTAGE DES C-BOGENS)

Um die Komplettmontage des C-Bogens verstehen zu können, ist es notwendig die Monteure aus China im Fertigungswerk in Deutschland zu schulen. Hierfür wurde ein umfangreicher Trainingsplan aufgesetzt, der sich zurzeit in der Umsetzung befindet.

Da aber nicht alles in der Montagelinie in kurzer Zeit erlernbar ist und nicht auf alle Eventualitäten vorbereitet werden kann, wurden zusätzlich sogenannte »Trouble Shooter« (Problemlöser) ausgebildet. Diese sollen dann in China zum Einsatz kommen, wenn es in der Montage oder Prüfung unvorhergesehene Probleme gibt.

Eine solche Spezialausbildung kann am besten über die Ausbildung des technischen Dienstes vermittelt werden und es wurde ein C-Bogen Kurs beim Service für die »Trouble Shouter« veranlasst und gebucht. Wenn dann nach einigen Monaten Vollmontage des C-Bogens die Zusammenhänge der einzelnen Baugruppen bekannt sind und alles »rund« läuft, kann mit der Lokalisierung der Baugruppen des C-Bogens in China begonnen werden.

3.3 LOKALISIERUNG

Als erste größere Baugruppe des C-Bogens soll der Fahrradrahmen in China lokalisiert werden. Der Fahrradrahmen ist eine Blech – Biege – Schweißkonstruktion, die von der Technik her überschaubar ist und dadurch leicht in China lokal bezogen werden kann. Zudem ist diese eine der größten und schwersten Baugruppen, die sehr viel der Logistikkosten und auch Importzölle auf dem Weg von Deutschland nach China verschlingt.

3.4 WEITERE SCHRITTE ZUR ANPASSUNG AN DEN CHINESISCHEN MARKT

Um die Arbeitsweise der Ärzte in China kennenzulernen, soll in verschiedenen Krankenhäusern in China durch Hospitanzen der klinische Workflow beobachtet werden. In einem nächsten Schritt sollen dann auch Kundenworkshops mit den Ärzten durchgeführt werden um weitere Erkenntnisse über die Kundenanforderungen in China zu erlangen. Diese sollen dann in die Entwicklung des neuen Trolleys einfließen.

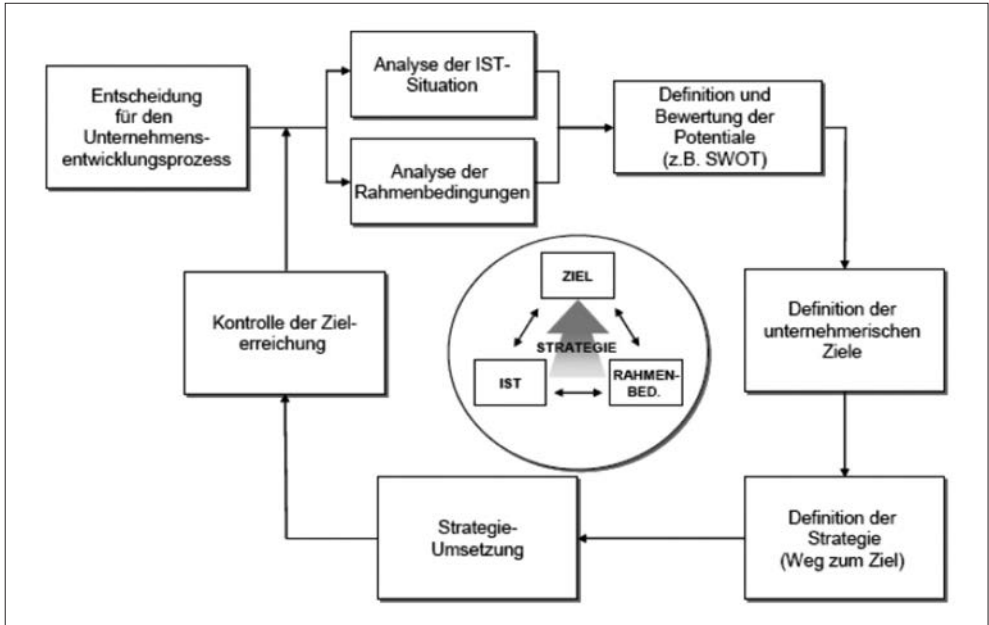
4 RESÜMEE UND WEITERER AUSBLICK

Alle Tätigkeiten in den verschiedenen Phasen dienen gleichzeitig auch dem Hauptziel, Entwicklungs Know-How in China aufzubauen.

Bereits für die Durchführung der Tests, die für die Chinazulassung nötig sind, wird in der ersten Phase Entwicklungs Know How in China aufgebaut.

Da diese Tests Entwicklungswissen erfordern, wurden hierfür bereits die chinesischen Kollegen vor Ort trainiert. Diese Kollegen sollen dann selbstständig die vorgeschriebenen Tests mit den chinesischen Behörden durchführen. Für Fragen während der Tests stehen die Kollegen aus Deutschland telefonisch oder per Mail zur Verfügung. Dies ist ein weiterer wichtiger Schritt in Richtung Know-How Aufbau und Selbständigkeit der chinesischen Kollegen.

Auf der einen Seite ist diese Strategie, nur in »kleinen Schritten« weiterzuentwickeln sehr gut, um die chinesischen Kollegen anzulernen und um das größte Risiko hierbei herauszunehmen, aber auf der anderen Seite muss man aufpassen, dass dadurch nicht »zu kurz gesprungen« wird und diese Entwicklung wirklich gut genug ist, für die nächsten 3-5 Jahre die Absatzzahlen zu sichern. Die in Kapitel 2.3 angegebenen Ziele wurden durch die Geschäftsleitung vorgegeben. Dadurch wurde rechts im Diagramm (Abbildung 5) im Kästchen »Definition der unternehmerischen Ziele« eingestiegen.



2 | Strategie nach Faix.

Die Aufgabe des Projektleiters war es diese, zu Projektbeginn sehr groben Ziele, im Rahmen der Produktdefinition zu verfeinern, zu konkretisieren und letztendlich umzusetzen. Diese Vorgehensweise entspricht einem evolutionären Erkenntnisgewinn. Durch dieses Vorgehen ist überhaupt erst die exakte und detaillierte Formulierung der Strategie möglich und sie ist die Basis für die zielgerichtete Projektabwicklung im interdisziplinären und interkulturellen Team.

Hierbei ist der Projektleiter für die folgenden Nachweise verantwortlich:

- Nachweis des Kundennutzens
- Nachweis des SP Nutzens, der Wirtschaftlichkeit
- Nachweis der Machbarkeit (Technologie, Qualität, Kosten, Termine)
- Nachweis der Serienstabilität

Summa Summarum ist seine Aufgabe die Sicherung der Produkt- und Business Performance im Gesamtprojekt auf Basis einer tragfähigen Strategie.

Hierbei spielt die realistische Einschätzung von Projektrisiken und die Definition der Maßnahmen zur Minderung der Risiken und deren konsequente Umsetzung eine entscheidende Rolle für den Projektverlauf.

Hierbei ist das Ziel nicht die Vermeidung aller Risiken, sondern viel mehr der kontrollierte Umgang mit ihnen. Dieser bewusste Umgang eröffnet dann erst die Möglichkeiten für eine rechtzei-

tige Erkennung der Risiken, das Entwickeln von Chancen und das Umsetzen der daraus abgeleiteten Maßnahmen. Neben der wirtschaftlichen Notwendigkeit, vorhandene Chancen optimal zu nutzen und Risiken bestmöglich zu handhaben, ist ein funktionsfähiges Risiko-Management auch durch regulatorische Anforderungen vorgeschrieben.³

Zur Projektaufgabe gehört es, das gesamte Projektteam (verteilt auf 3 Geschäftsgebiete, 3 Standorte in zwei Ländern) zu leiten, aus den Zielen die einzelnen Aufgaben für das Projektteam abzuleiten, die Prioritäten festzulegen und gemeinsam mit den Projektmitarbeitern das Projekt umzusetzen. Hierbei muss kontinuierlich der Projektfortschritt und die Zielerreichung kontrolliert und schnell auf Veränderungen reagiert werden.

Die Strategie war es, in kleinen Schritten vorzugehen und sich dabei den Rückweg nicht zu verbauen. Bei Scheitern der Verlagerungsaktivitäten sollte immer noch auf die deutsche Fertigung zurückgegriffen werden können. Die Dokumente mussten somit so angepasst werden, dass sie für beide Produktionsstandorte gelten.

Zusammen mit der Fertigung in Deutschland wurden die Schulungspläne für die Kollegen aus China aufgesetzt, reviewt und freigegeben. Ziel war es, das Know How in kleinen Schritten und nachhaltig aufzubauen und dabei gleichzeitig die Kollegen aus China bei »der Stange zu halten«, sie kontinuierlich durch schrittweisen Verantwortungsaufbau zu motivieren und somit die Fluktuation möglichst gering zu halten.

Dabei mussten den Kollegen aus China die Zusammenhänge verdeutlicht werden und ihnen das Denken und Handeln in Prioritäten schrittweise beigebracht werden. Gleichzeitig mussten dabei ihre Potentiale erkannt und gefördert werden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass genau nach der Darstellung (Abbildung 2) vorgegangen wurde.

Es wurden Ist-Situation und Rahmenbedingungen auf Business Unit- und Projektebene analysiert, die Potentiale und Risiken der Fertigung in China definiert und bewertet. Dadurch konnten die Ziele erst durch das Projektteam und die Projektleitung verfeinert und konkretisiert werden. Aufgrund der hierdurch erworbenen Erkenntnisse wurde die Strategie entwickelt in kleinen Schritten vorzugehen, um die Qualität zu erhalten und um das Know How nachhaltig aufzubauen. Oberstes Ziel der Projektleitung war es, wie oben schon angesprochen, sich dabei den Rückweg nicht zu verbauen. Dieses Konzept ist aufgegangen, da zum Einen alle aus chinesischer Produktion gelieferten Anlagen (bisher über 50 Stück) in Ordnung und fehlerlos waren und da zum Anderen auf jeden Fall für mindestens die nächsten zwei Jahre die Fertigung in Deutschland erhalten bleibt. Die Belieferung des europäischen Marktes ist aufgrund der Logistikkosten aus Deutschland heraus heute wesentlich wirtschaftlicher als von China aus. So kann heute je nach Logistikkosten in das Zielland entweder auf die eine oder die andere Produktion zurückgegriffen werden. Dies ist auch von großem Vorteil, wenn hohe Kapazitätsschwankungen auftreten, oder in einer der beiden Produktionen unerwartet Qualitätsmängel auftreten.

3 SP Navigator [eingesehen am 10.11.2007].

ANHANG

LITERATUR

WERNER G. FAIX / STEFANIE KISGEN / ALEXANDER LAU / ANNETTE SCHULTEN / TASSILO ZYWIETZ: Praxishandbuch Außenwirtschaft 1. Auflage November 2006.

SIEMENS AG: Siemens MED Intranet.

SIEMENS AG: Siemens MED Sales Intranet.

GERHARD BUCHHOLTZ: SP-Prozeßmanagement Produktentstehungsprozeß («SP-Methodenkonzept») Febr. 1997, Mai 1998.

PETER LÖSCHER SIEMENS AG: Mitarbeitermail vom 13.11.2008.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- | | |
|--|--------|
| 1 SMC L: C-Bogensystem mit Trolley (Fernsehwagen). | S. 384 |
| 2 Strategie nach Faix. | S. 391 |