

Fast-Track Projects als Leuchttürme

OMV betreibt ganzheitliche Transformation zur wertorientierten Beschaffungsstrategie

OMV ist ein global agierender Erdöl-, Gas- und Chemiekonzern, der innovative Lösungen für eine Kreislaufwirtschaft entwickelt. Mit einem Konzernumsatz von 16,6 Mrd. EUR und einem Mitarbeiterstand von rund 25.000 (inkl. Borealis) im Jahr 2020 ist OMV eines der größten börsennotierten Industrieunternehmen Österreichs. Seit vier Jahren transformiert der 1956 gegründete Konzern mit Sitz in Wien seine Beschaffung digital. Das Ziel: Steigerung der Effizienz und Effektivität. Klaus Blachnik, Chief Procurement Officer (CPO) und Senior Vice President, und Martin Traxl, Leiter der Abteilung Strategie & Digitalisierung, schildern im Interview das ehrgeizige Projekt.



Klaus Blachnik, CPO und Senior Vice President, OMV

CHEManager: Herr Blachnik, Herr Traxl, im Rahmen der 2017 gestarteten Digital Journey verfolgt die OMV konsequent die Digitalisierung und Automatisierung der weltweiten Beschaffungsprozesse. Was waren die Auslöser für diese Transformation?



Martin Traxl, Head of Strategy & Digitalization, OMV

Klaus Blachnik: 2015/16 erreichten die Ölpreise extrem niedrige Werte, damit wuchsen auch die wirtschaftlichen Herausforderungen. Deshalb haben wir 2017 im Einkauf eine ganzheitliche Transformation gestartet, die Organisation, Personal, aber auch Prozesse und Systeme

in einer wertorientierten Beschaffungsstrategie integriert. Als Backbone haben wir uns für SAP entschieden mit S/4 und Ariba.

Martin Traxl: Vorher gab es, bedingt nicht zuletzt durch die internationale Ausrichtung der OMV und ihre zahlreichen Beteiligungen, alle möglichen Systeme, die punktuell und nicht unternehmensweit eingesetzt wurden. Das war historisch gewachsen, nicht nur bei uns, sondern mit Sicherheit auch bei Wettbewerbern. Beispielsweise hatten wir auch mehrere SAP-Mandaten/Systeme, die wir nun in eine neue, harmonisierte S/4Hana-basierte Landschaft transformieren.

Das Ziel war also die Harmonisierung der Systemlandschaft?

Klaus Blachnik: Das Ziel war, stringent ausgerichtete, integrierte Prozesssysteme flächendeckend in allen Gesellschaften und Ländern bereit zu stellen und das mit schnellem Roll-out. Diese angestrebte Lösung ermöglicht die gruppenweite Steuerung und Transparenz der Einkaufsprozesse bei signifikanter Effektivität und Effizienz, unter anderem durch eine hohe Automatisierung transaktionaler Prozesse. Die Ariba Cloud bietet zudem allen Nutzern einfache Möglichkeiten, Informationen, Daten und Dokumente auszutauschen.

Wie beurteilen Sie den Digitalisierungsstand in Ihrem Industriezweig generell?



© OMV AG

K. Blachnik: Die Öl-, Gas- und Chemieindustrie schläft nicht, bei Digitalisierung ist viel passiert. Zu uns selbst: Wir haben schon 2017 damit angefangen und sehr schnell wichtige Schritte gemacht, etwa die elektronische Signatur, die wir weltweit im Unternehmen einführen. Damit wurde der komplett papierlose Einkauf möglich, der uns in der Coronakrise extrem geholfen hat: Unsere Mitarbeiter konnten ins Homeoffice gehen und ohne jegliche Verzögerung und Verluste weiterarbeiten. Wir wissen aus Benchmarks, dass wir nicht nur sehr früh unsere Ziele erreichten – sie positionieren uns auch regelmäßig in den „Top-“ und „Leaders-“ Bereichen.

In welchen Schritten lief die Transformation ab?

K. Blachnik: Für die Digitalisierung haben wir im Einkauf eine eigene Abteilung gegründet, die von Martin geleitet wird. Dann haben wir in allen Bereichen die Dinge konsequent und systematisch weiterentwickelt. Die Migration aller Systeme in S/4 dauert natürlich ihre Zeit, da sind wir noch mittendrin, mit anderen Dingen sind wir schon fertig, etwa bei Ariba Sourcing und der elektronischen Signatur; auch bei SAP Central Procurement haben wir einen sehr guten Stand erreicht. Zudem ist ein neuer Aspekt dazugekommen, da wir im Herbst 2020 unseren Anteil an Borealis auf 75 % aufgestockt haben. Das bedeutet natürlich weitere Schritte: Dadurch kam Chemie zu Öl und Gas, was neue Herausforderungen bedeutet

und transformatorisch eine zweite Welle bedingt.

Ist die Transformation ein Avantgarde-Projekt der generellen OMV-Digitalisierung?

K. Blachnik: Da ist schon etwas dran. Als wir gestartet sind, haben wir mit dem Unternehmen festgelegt, dass wir bestimmte Einkaufsprozesse als Fast-track Projects laufen lassen, die dann auch als Leuchttürme im Unternehmen dienen: Wenn etwa die elektronische Signatur im Einkauf funktioniert, können sie auch andere Unternehmensbereiche nutzen und enorme Effizienzsteigerungen erreichen.

M. Traxl: In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, dass unsere Einführung von Central Contracting als Teil von SAP Central Procurement eine der ersten weltweit ist.

Welche digitalen Technologien begleiten und unterstützen die Transformation?

M. Traxl: Der Kern ist die SAP-Lösung, also Ariba, S/4 Central Procurement und die operativen S/4-Systeme. Darum herum bauen wir verschiedene Add-ons, wie RPA, Chat Bots oder Machine Learning Cases. Wir nutzen auch eine hochentwickelte Procurement-Analytics-Lösung, sowie ein

Fortsetzung auf Seite 19 ►

Advertorial

Digitale Wettbewerbsanalyse mit Handelsdaten

Kennen Sie Ihre Konkurrenz?

Mit der Globalisierung sind gleichzeitig auch die Abhängigkeiten im Welthandel erheblich gestiegen, was es für Unternehmen und Analysten heute deutlich aufwändiger macht, Märkte und deren Entwicklungen in Gänze zu durchdringen. Dies betrifft insbesondere auch die Analyse der weltweiten Akteure im Chemiegeschäft. Welche Unternehmen produzieren oder handeln Konkurrenzprodukte, und wer ist ein potenzieller oder bereits direkter Mitbewerber? Diese entscheidenden Fragen über die eigene Stellung am Markt können nun mit den digitalen Analysetools von ABRAMS world trade wiki leicht beantwortet werden.

Mit einer datenbasierten Wettbewerbsanalyse die eigene Marktstellung erkennen

Die Wettbewerbsanalyse umfasst alle Methoden und Maßnahmen, zur Gewinnung von Wissen und Erkenntnissen darüber, wie Wettbewerber in einem bestimmten Markt operieren. Durch das Wissen über die eigene Marktstellung, sowie die der Konkurrenz, wird die eigene Verhandlungsmacht offensichtlich. Künftige Geschäftsbeziehungen werden durch diese wertvollen Informationen nachhaltig erleichtert.

Die steigende Verfügbarkeit von Markt- und Unternehmensdaten, neuen Technologien zur erschwinglicheren Datenspeicherung und -verarbeitung sowie fortgeschrittenere Systeme zur Analyse und Visualisierung von Informationen eröffnen dabei Competitive-Intelligence-Verantwortlichen heute völlig neue Möglichkeiten, die operativen und strategischen Herausforderungen zu meistern.

Herausforderungen der Konkurrenzanalyse

Da zu einer Konkurrenzanalyse die Untersuchung der Produkte sowie der Vertriebs- und Marketingstrate-

gien der Mitbewerber zählen, sind meist weitreichende und dadurch sehr zeitintensive Recherchen notwendig.

Eine weitere Herausforderung ist die Bestimmung der Wettbewerber und ihrer Marktposition. Zwar sind oft einige direkte und indirekte Mitbewerber bekannt, doch es gibt immer noch verborgene Konkurrenten, die unerkannt auf dem eigenen Markt Handel betreiben.

Selbst wenn alle Wettbewerber bekannt sind, bleiben deren Handelspartner meist unbekannt. Besonders diese Wissenslücken können sich als kritisch erweisen, wenn die Konkurrenz an die eigenen Kunden verkauft oder die gleichen Zulieferer hat. Falls es Konkurrenten gelingt, mit diesen Handelspartnern Exklusivverträge abzuschließen, drohen dem eigenen Unternehmen immense Marktverluste.

Innovative Wettbewerbsanalyse mit ABRAMS world trade wiki

An dieser Stelle bieten die aufbereiteten Handelsdaten von ABRAMS world trade wiki wertvolle Einblicke durch umfassen-



de und zudem zeitsparende Analysen.

ABRAMS.wiki ist ein preisgekröntes, internetbasiertes Business

Intelligence und Data Analytics Portal, das aus einer Vielzahl weltweiter Datenquellen Milliarden von Handelsdaten aggregiert, systematisch

validiert, analysiert und harmonisiert. Es bietet intuitiv die Möglichkeit zur Suche, Analyse und Visualisierung von Handelsinformationen, um komplexe Handelsbeziehungen zu verstehen. Ebenso lassen sich Recherchen zu Markttrends durchführen und Geschäftsinformationen nutzen, um versteckte Risiken und neue Chancen im eigenen Markt aufzudecken.

Mit den Daten von ABRAMS.wiki sind handelsdatengestützte Wettbewerbsanalysen möglich, die Konkurrenten und ihre Produkte erfassen, sowie deren Handelsbeziehungen offenlegen.

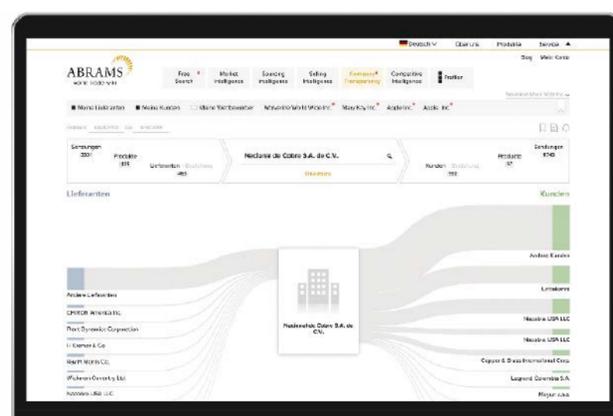
Entscheidend ist, dass durch diese Analysen auch Akteure erkannt werden, die dem eigenen Unternehmen am Markt bisher gänzlich unbekannt waren. Auch zukunftsorientierte Wettbe-

werbsanalysen werden somit möglich, um globale und potenzielle Mitbewerber frühzeitig zu erfassen.

Mehrere miteinander verknüpfte Tools ermöglichen es, schnell und einfach eine Wettbewerbsanalyse von unterschiedlichsten Ausgangspunkten zu beginnen und sämtliche Verkettungen zu verstehen. So kann mit einer produktseitigen Analyse begonnen werden und dann die Mitbewerber für diese Produkte ermittelt und deren Marktanteile in der zeitlichen Entwicklung evaluiert werden. Genauso kann eine solche Analyse auch unternehmensseitig gestartet werden, um Handelspartner und deren gehandelte Produkte zu ermitteln.

Handelsdatengestützte Wettbewerbsanalysen mit ABRAMS world trade wiki ermöglichen es, hohe Markttransparenz zu erzeugen, verborgene Konkurrenten zu erfassen und mit strategischem Wissen die eigene Verhandlungsmacht auszubauen.

Erfahren Sie mehr über Ihre Möglichkeiten mit ABRAMS world trade wiki und testen Sie die Lösung kostenlos und unverbindlich auf <https://de.abrams.wiki>



ABRAMS
world trade wiki

Fast-Track Projects als Leuchttürme

Fortsetzung von Seite 18

umfassendes E-Learning-Angebot. Wir setzen also klassische Lösungen ein, aber auch Innovationen. Sie müssen aber immer zu unserem Kern passen, zusätzliche Funktionalitäten aufbauen und Added Value generieren.

Wie weit kooperieren Sie bei der Transformation mit externen Unternehmen?

M. Traxl: Ein Transformationsprogramm in diesem Umfang braucht ein starkes internes Team aus Procurement und der internen IT, aber natürlich auch erfahrene und engagierte externe Partner. Am wichtigsten dabei ist, dass dann alle gemeinsam voller Leidenschaft und Überzeugung am gemeinsamen Ziel arbeiten. Neben dem starken Know-how des beratenden Implementierungspartners – in unserem Fall die Firma Apsolut – ist auch eine starke Kommunikationslinie vom Partner zum Softwarelieferanten SAP notwendig.

K. Blachnik: Vor Corona hat sich das Projektteam häufig physisch getroffen. Durch die Pandemie waren alle gezwungen, remote zu arbeiten. Trotzdem ist unser Projekt stringent und ohne Verzug weitergelaufen. Da ist im gesamten Team – Procurement, IT, Implementierungspartner – ein ganz neuer virtueller Teampirit entstanden.

Gab es bei der umfangreichen Transformation keine Reibungsflächen und Friktionen?

ZUR PERSON

Klaus Blachnik, CPO und Senior Vice President der OMV, Wien, verfügt über mehr als 30 Jahre internationaler Erfahrung in Beschaffung und Supply Chain Management verschiedener Branchen. An der Universität Kaiserslautern wurde er als Diplom-Wirtschaftsingenieur mit Schwerpunkt Maschinenbau diplomiert.

K. Blachnik: Wir haben die Mitarbeiter durch viele Workshops mit Gelegenheit für Kritik und Verbesserungsvorschläge eingebunden. Dazu haben wir ein umfassendes E-Learning-Programm aufgesetzt, das trotz Freiwilligkeit über 2.000-mal genutzt wurde. Ganz wichtig auch, dass das Management seine Messages zur und über die Transformation konsequent und durchgehend einheitlich an die Mitarbeiter kommuniziert hat.

M. Traxl: Neben klassischem Change Management und anderen Kommunikationsaktivitäten haben sich besonders kleine, informelle Einheiten – „Coffee Talks“ genannt – bewährt, bei denen die Mitarbeiter ins Gespräch kommen, Fragen stellen und informiert werden.

Welcher Mehrwert wurde durch die Transformation schon realisiert?

K. Blachnik: Wir haben schon messbar Value Creation oder Business Value für das Unternehmen erreicht, also Steigerung der Effizienz und Effektivität, sowie Kostensen-

ZUR PERSON

Martin Traxl studierte Wirtschaftsinformatik an der TU Wien und der Universität Wien. Er arbeitet seit 2009 bei OMV, zunächst in IT und Value Chain Management. Seit 2019 leitet er als Head of Strategy & Digitalization die globale Digital Procurement Transformation sowie die SAP-Ariba- und S/4-Procurement-Implementierung.

kung, Innovationen, neue Technologien etc.

Wie evaluieren sie die Fortschritte?

K. Blachnik: Wir haben ein umfangreiches KPI-System, das auf den Daten aller Einkaufsprozesse basiert. Damit können wir kontinuierlich den Fortschritt monitoren und sehen täglich, ob es in die richtige Richtung läuft. Parallel dazu unternehmen wir alle zwei Jahre Benchmarking, um zu sehen, wie andere Unternehmen aufgestellt sind und was wir – auch von anderen Industrien – lernen können.

Wann ist die Transformation abgeschlossen?

K. Blachnik: Das läuft sicher kontinuierlich weiter. Aber wir haben natürlich Meilensteine für den Abschluss bestimmter Dinge. Beispielsweise ist der nächste S/4-Go-Live für Januar 2022 angepeilt.

M. Traxl: Durch die Borealis-Anteilerhöhung auf 75 % adjustieren wir unsere Digital-Procurement-Strategie natürlich auch nach, aber glück-

licherweise bietet die gewählte Architektur eine ausgezeichnete Basis dafür. Es ist also ein permanenter Prozess, auch wenn Hauptschritte bereits erledigt sind.

Was steht oben auf der Agenda?

K. Blachnik: Die nächsten 12 Monate sind ganz klar bestimmt von den S/4-Aktivitäten und der Harmonisierung der Einkaufsprozesse mit Borealis: Nachdem wir zum 1. Juli 2021 eine entsprechende gemeinsame Einkaufsorganisation geschaffen haben, werden nun die Einkaufsprozesse gruppenweit optimiert.

2020, während der Pandemie, erzielte die OMV knapp 17 Mrd. EUR Umsatz. Wie wird sich das im laufenden Geschäftsjahr verändern?

K. Blachnik: Der Umsatz wird bei der OMV und in der gesamten Branche stark durch die volatilen Schwankungen der Öl- und Gaspreise nach oben und unten bestimmt; auch die Fördermengen spielen eine wichtige Rolle. So gesehen haben die Umsatzzahlen in unserer Branche nur wenig Aussagekraft.

Bei der OMV verändern sich die Zahlen durch die Erhöhung der Borealis-Anteile zusätzlich erheblich: 2021 haben wir für das erste Halbjahr einen Umsatz von 13,7 Mrd. EUR erzielt gegenüber 16,6 Mrd. EUR Ganzjahresumsatz in 2020. Und von den 13,7 Mrd. EUR Umsatz macht der Chemiebereich fast 50 % aus.

www.omv.com

KOLUMNE: INNOVATION @ WORK



Der Weg zur Rentabilität für Chemieunternehmen

Obwohl der Chemiesektor eine globale Branche ist, konkurrieren die Unternehmen von heute nicht unter gleichen Wettbewerbsbedingungen. Laut McKinsey macht China allein bereits mehr als 30 % der chemischen Nachfrage und des Angebots aus. Die 40%-Marke scheint in Reichweite zu sein. Inzwischen deuten Prognosen darauf hin, dass das Mengenwachstum für Chemikalien außerhalb Chinas auf absehbare Zeit weiter nach unten tendieren wird.



Im Angesicht der Widrigkeiten erfolgreich sein

Es ist herausfordernd, ein Unternehmen in der chemischen Industrie zu führen. Die Deglobalisierung des Sektors hat zu großen Spannungen geführt, die durch Lieferkettenprobleme, resultierend aus der Covid-19-Pandemie, verstärkt wurden. KPMG-Führungskräfte haben von Beispielen von Investoren und bedeutenden Kreditgebern berichtet, die Unternehmen fragten, ob sie chinesische Geschäfte abgrenzen und Lieferketten für US- und europäische Geschäfte näher an ihren Kernmärkten ausrichten können. Sie warnen davor, dass diejenigen, die eher ein asiatisches oder ein globales Lieferkettenmodell als „China-für-China“ betreiben, erheblich betroffen sein könnten.

Dies schafft ein schwieriges Umfeld für Unternehmen, die außerhalb des immer reifenden chinesischen Marktes tätig sind. Für europäische Unternehmen werden diese Herausforderungen durch den stärker werdenden Euro sowie den Brexit verschärft.

„Der stärkere Euro macht Exporte von Herstellern innerhalb des Euroraums weniger wettbewerbsfähig“, sagte Moody's Global Chemical Industry 2021 Outlook. „Der starke Euro führt auch zu geringeren Erträgen, wenn Umsätze in lokalen Währungen trotz niedrigerer Kosten für importierte Waren in Euro zurückgerechnet werden.“

Unterdessen schätzt die britische Chemical Industries Association und der European Chemical Industry Council die unmittelbaren Kosten der Regulierung nach dem Brexit auf 1,0 Milliarden Pfund.

Darüber hinaus werden laut Kearney bis 2030 aufgrund des langsamen Wachstums und der Produktivitätssteigerungen über 30 % der Arbeitsplätze in der europäischen Chemieindustrie verloren gehen.

Ist Ihre Organisation für den Wandel gerüstet?

Eine diesjährige Umfrage von EY ergab, dass Chemieunternehmen im asiatisch-pazifischen Raum das Gefühl haben, auf ihrer digitalen Reise Fortschritte zu machen, und zunehmend vom Wert der Digitalisierung überzeugt sind. Tatsächlich schätzen Führungskräfte im asiatisch-pazifischen Raum die Auswirkungen der Digitalisierung auf Unternehmensstrategie, Portfolio, Geschäftsmodelle und Wertschöpfung höher ein als in Europa und Nordamerika.

Gute und fundierte Entscheidungen zu treffen, ist absolut erforderlich. Nicht nur darüber, welche Produkte zu einem bestimmten Zeitpunkt genehmigt oder priorisiert werden sollten, sondern auch darüber, wie Budgetressourcen verschiedenen Projekten zugewiesen und Produkte am effektivsten lokalisiert werden können.

Laut Gartner sind 85 % der Wachstumsstopps auf vermeidbare Faktoren zurückzuführen – darunter ein Zusammenbruch des Innovationsmanagements, der dazu führt, dass Investitionen in neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsentwicklung nicht die gewünschten Renditen erzielen.

Das Ausmaß des Problems wurde kürzlich bei einer Präsentation des ARC Industry Forum angesprochen, in der Mike Williams, ARC Associate, sagte, dass, obwohl Branchenforschungen ergeben, dass mehr als 75 % der Prozessindustrie an Industrie 4.0-Technologiebewertungen oder Pilotprojekten teilnehmen, weniger als 25 % der Branche über die Pilotphase hinausgehen.

Es ist an der Zeit, einen neuen Ansatz zu verfolgen. Wie könnte der für Ihr Unternehmen aussehen? Laden Sie hier den eGuide herunter.



Sopheon arbeitet aus Niederlassungen in den USA, Großbritannien, den Niederlanden und Deutschland mit Vertriebs-, Implementierungs- und Supportkanälen weltweit gemeinsam mit Kunden, um komplette Lösungen für das Enterprise Innovation Management (EIM) einschließlich Software, Know-how und Best Practices anzubieten.

Sopheon GmbH
Lise-Meitner-Str. 10
64293 Darmstadt
info@sopheon.com
www.sopheon.com

Sopheon
Your Partner for Innovation Performance™

Neue Shiftconnector Go Mobile Rounds-App

Vernetzung von Schichtpersonal in der Prozessindustrie

Softwarehersteller Eschbach, Anbieter der Produktionssoftware Shiftconnector für die chemische und pharmazeutische Industrie, hat die neue Go Mobile Rounds-App auf den Markt gebracht.

Über die Shiftconnector-Plattform verbindet die für iOS, Android und Windows verfügbare App die Rundengänger in der Produktion nahtlos mit den Anlagenfahrern im Kontrollraum. So bietet die neue Go Mobile Rounds-App dem Schichtpersonal einen deutlichen Vorteil, wenn es seine täglichen Kontrollgänge zu Umwelt-, Sicherheits- und Compliance-Aktivitäten an verschiedenen Orten im Werk durchführt. Sie verbessert den gesamten Arbeitsablauf von der Planung der Inspektionen in der Produktion über die

Nachverfolgung bis hin zur Auswertung. Durch die mobilen Funktionen wird die Kommunikation mit dem Kontrollraum einfacher und die Papierdokumentation entfällt, was zu einem effizienteren Management der täglichen Betriebsabläufe und einer leichteren Umsetzung für alle Beteiligten führt.

Da die App auch offline funktioniert, können die Rundengänger ihre Tätigkeiten auch dann dokumentieren, wenn sie sich an einem Ort ohne Mobilfunkempfang befinden. Denn die Informationen werden auf dem Gerät gespeichert und sofort zur Verfügung gestellt, wenn die Verbindung wieder möglich ist. Aus Sicherheitsgründen müssen die Benutzer, wenn die Geräte von mehreren Schichtteams eingesetzt



werden, eine bestimmte PIN oder ein Passwort eingeben, um auf die Anwendung zuzugreifen.

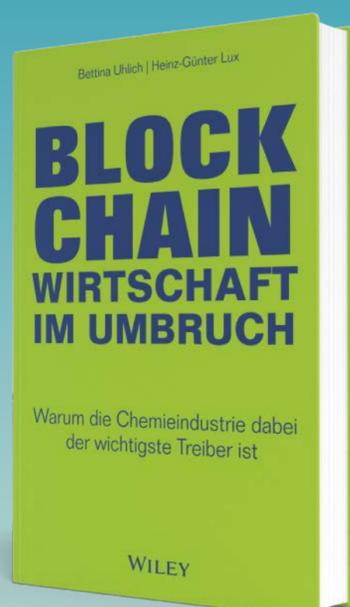
In einem täglichen Einsatzszenario laden die Rundengänger jeweils eine aktuelle Aufgabenliste mit spezifischen Aktionen herunter und begeben sich zu bestimmten Orten, wo sie die einzelnen Aktionen prüfen und abzeichnen. Ein QR-Code

erleichtert das Auffinden der Position, an der sich der Mitarbeiter befindet. Wenn bei der Überprüfung der Aufgabenliste eine Abweichung festgestellt wird, bspw. eine Leckage oder ein Druckproblem, kann das Ereignis einschließlich Fotodokumentation aufgezeichnet und sofort im Schichtbericht angezeigt werden. Danach werden die Informationen an die für Korrekturmaßnahmen Verantwortlichen weitergeleitet. Die Bewertung der Maßnahmen wird ebenfalls aufgezeichnet. Somit trägt die Shiftconnector Go Mobile Rounds-App dazu bei, Fehlinformationen oder Wissenslücken bei der Schichtübergabe zu vermeiden und die zuverlässige Einhaltung der Vorschriften zu gewährleisten. (mr)

Wiley –
die Grundlage
für berufliche
Weiterentwicklung

Der Klimawandel, Hungersnöte und Flüchtlingswellen sind Belege dafür, dass wir uns global auf eine Katastrophe zubewegen. Die Lösung könnte ein revolutionäres Projekt der Chemieindustrie bieten. Durch den Einsatz von Blockchain können zukünftig Überproduktionen vermieden, Recyclingketten optimiert, Korruption bekämpft und nachhaltiger, fairer Handel ermöglicht werden. Wie, zeigen Dr. Bettina Uhlich und Heinz-Günther Lux in ihrem wegweisenden Buch.

www.wiley-business.de



Ein revolutionäres Thema,
mit dem sich jedes Unternehmen befassen sollte!



Uhlich, B. / Lux, H.-G.
Blockchain - Wirtschaft im Umbruch
Warum die Chemieindustrie dabei der wichtigste Treiber ist
2021. 240 Seiten. Gebunden.
€ 29,99 • 978-3-527-51030-6

WILEY