

GEMEINSAM MEHR UMSATZ

Kooperationen ■ Der Zusammenschluss mit anderen Betrieben erweitert das Angebot und ermöglicht die Ansprache neuer Kunden. Doch eine Kooperation muss gut vorbereitet und organisiert sein.

Von Annette Mühlberger



Annette Mühlberger ist Journalistin für Verkauf, Marketing und Management. Sie zeigt Lösungsansätze, die sich im betrieblichen Alltag schnell und erfolgversprechend umsetzen lassen. Annette Mühlberger arbeitet für Verlage und entwickelt Kommunikationskonzepte für Unternehmen.
Kontakt: redaktion-muehlberger.de

**Gemeinsam geht mehr:
Kooperationen sind ein
Weg zu mehr Umsatz.**



Natursteinbetriebe, die am Markt erfolgreich sind, profitieren von der Zusammenarbeit mit Partner-Unternehmen. Sie kooperieren mit anderen Steinmetzen (horizontale Kooperation) oder mit anderen Gewerken (vertikaler Zusammenschluss). Sie erweitern Kapazitäten, sprechen neue Kunden an und bieten ein breiteres Leistungsspektrum. Sie empfehlen sich gegenseitig, kooperieren auf der Basis loser Absprachen oder auf der Grundlage fester vertraglicher Bindungen: in Genossenschaften, eingetragenen Vereinen, Personen- oder Kapitalgesellschaften. Die meisten handwerklichen Kooperationen sind lokal und regional ausgerichtet. Informelle, lose (stille) Kooperationen dominieren.

Dennoch ist der Zusammenschluss starker Einzelunternehmen nicht immer

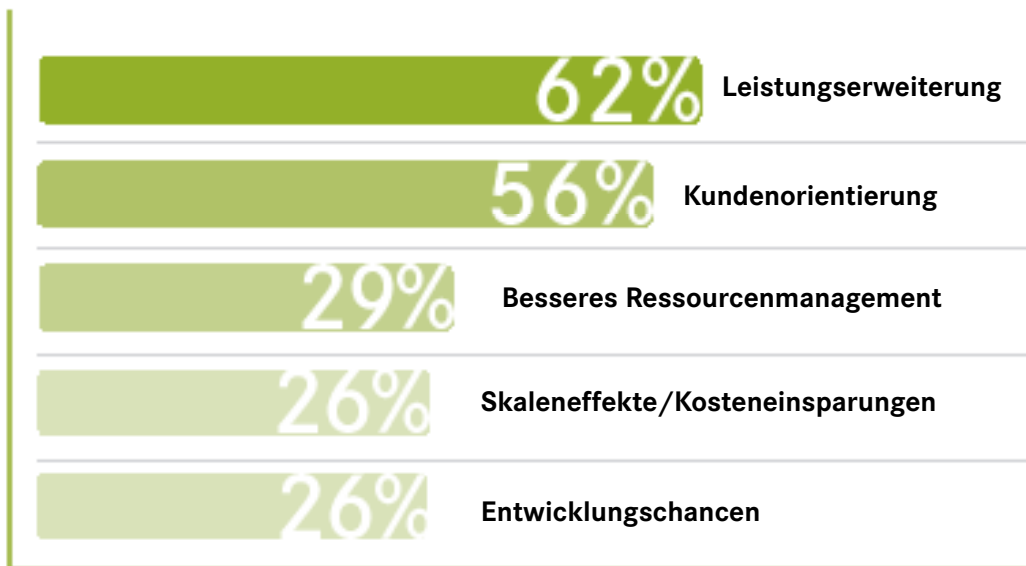
einfach. Viele gut gemeinte Kooperationen scheitern, bevor sie den erwarteten Nutzen für die Betriebe bringen. Psychologische, organisatorische und betriebswirtschaftliche Probleme sorgen dafür, dass die Zusammenschlüsse misslingen. Hingegen hat die Betriebsgröße der Unternehmen keinen nennenswerten Einfluss darauf, ob eine Kooperation gelingt oder scheitert. Erfolgreich kooperieren können kleine wie große Handwerksunternehmen. Voraussetzung die Größe des eigenen Betriebes passt zu jener der Partnerbetriebe.

VIELE GEWERKE HAND IN HAND

Hand-in-Handwerker GmbH: Das Gärtringer Naturstein- und Fliesenfachgeschäft Wolkober hat viel Erfahrung

DAS BRINGEN KOOPERATIONEN

Befragt wurden 34 Handwerkskammern und Verbände



Quelle: Kooperation im Handwerk - Analyse der Stellschrauben und Modelbildung. Eine Studie der Fachhochschule des Mittelstands Hannover, 2010.



Titus Wolkober ist Inhaber eines Naturstein- und Fliesenfachgeschäfts in Gärtringen.

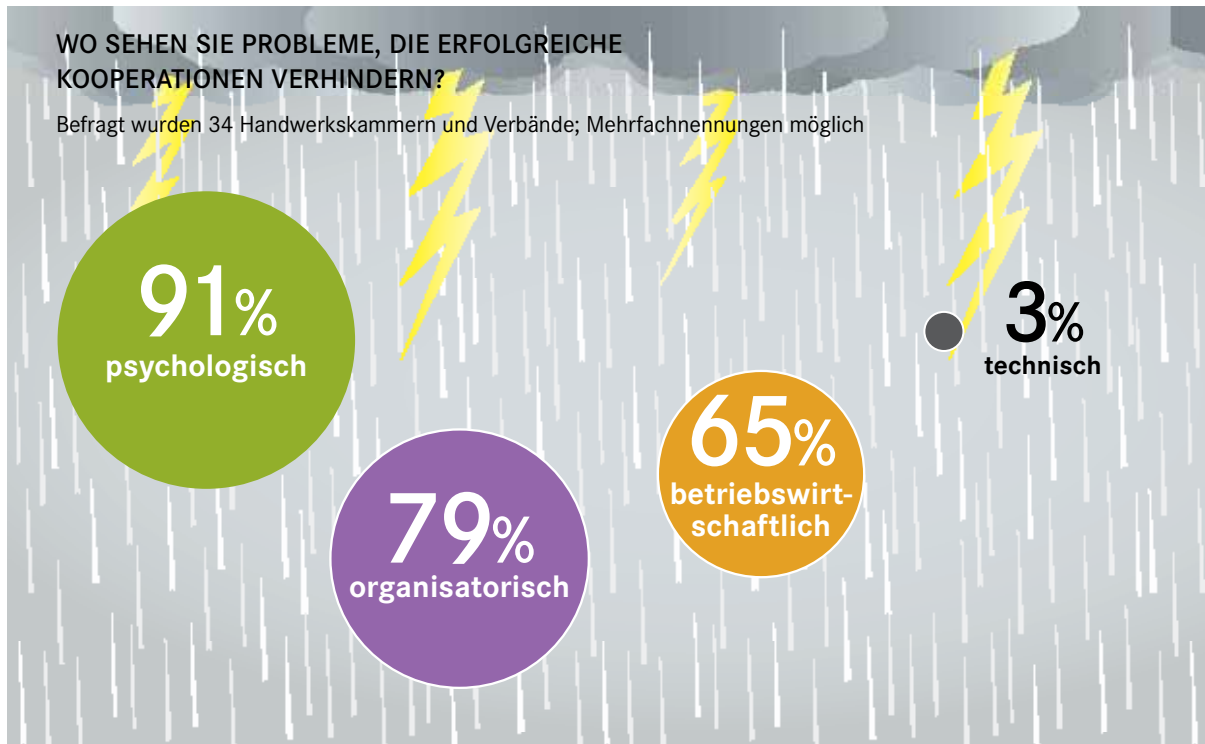
” Wir profitieren alle von den Beziehungen der anderen. “

Titus Wolkober ist als Geschäftsführer einer Kooperation für Neubau und Renovierung, Hand-in-Handwerker GmbH, Sindelfingen, tätig

mit Kooperationen. Inhaber Titus Wolkober ist gleichzeitig Geschäftsführer der Sindelfinger Hand-in-Handwerker GmbH, eines vertikalen Zusammenschlusses von zehn Gewerken. Die Gesellschaft bietet Umbau und Modernisierungen aus einer Hand. Naturstein-Profi Wolkober weiß: »Es ist nicht immer einfach, so viele »Alpha-Tiere« unter einem Dach zu vereinen.« Wolkober ist froh, dass bei der gut funktionierenden Hand-in-Handwerker GmbH, die 2013 schon ihr 25-jähriges Bestehen feiert, die Dinge verbindlich geregelt sind.

Er und sein Partner in der Geschäftsführung, der Trockenbauer Dirk Schumacher, müssen viel jonglieren, damit sie es allen Gesellschaftern und beteiligten Gewerken recht machen. Und dennoch lohnt der Aufwand. 10 bis 30 Prozent Mehrumsatz generiert die GmbH für ihre Partnerbetriebe. Außerdem kommt jeder Betrieb über die Kooperation mit vielen neuen Kunden in Kontakt. »Wir alle profitieren von den Beziehungen der anderen. Dieser Effekt ist fast wichtiger als der eigentliche Mehrumsatz«, sagt Titus Wolkober.

Wolkober kooperiert aber nicht nur im festen Verbund mit Nachbargewerken. Mit einem regionalen Heizungs- und Sanitär-



spezialisten arbeitet sein Verlegebetrieb ebenfalls Hand in Hand – in Form einer losen Kooperation. Die beiden Betriebe richten gemeinsame »Handwerk-Erlebnistage« aus und bieten Kunden Komplettlösungen für den Bad-Neu- und -Umbau. Wolkober ist vom Erfolg der Arbeit im Netzwerk überzeugt: »Wenn sich für uns heute eine weitere sinnvolle Kooperationsmöglichkeit auftut, dann würde ich auch diese eingehen«, erklärt er und ergänzt: »Kooperieren gehört für einen modernen Betrieb heute einfach dazu.« Eine zentrale Voraussetzung hierfür nennt der Inhaber noch: Eine Kooperation – wie auch immer sie ausgestaltet ist – braucht starke Partner, damit sie funktioniert.

DIE FÜNF ERFOLGSFAKTOREN EINER KOOPERATION

Zu diesem Ergebnis kommt auch eine Untersuchung der Fachhochschule des Mittelstands Hannover (FHM). Wolfgang Krüger, Studienleiter und Professor der Fachhochschule, nennt fünf Stellschrauben erfolgreicher Kooperationen, die zu den erwünschten Synergien in Bezug auf Image, Leistung, Wertschöpfung und Service im Handwerk führen:

- 1 Starke Partner:** Erfolgreiche und nachhaltige Kooperationen bestehen aus starken Partnern. Krüger: »Jeder wahrt seine Kernkompetenz und ist auf seinem Gebiet exzellent.« Starke Partner sind an Wachstum und intensiver Wertschöpfung interessiert.
- 2 Transparenz:** Die Partner einer Kooperation müssen sich vertrauen. »Das setzt eine wechselseitige Transparenz von der Kalkulation bis zur Abrechnung voraus«, betont Krüger. In guten Kooperationen kennt man die jeweiligen Leistungsprofile und Qualitätsstandards. Das verringert auch die Bedenken, für mögliche Mängel des anderen in Regress genommen zu werden.
- 3 Aktive Treiber:** Jede Kooperation braucht einen aktiven Treiber. Das kann ein Schlüsselgewerk sein, von dem die Koordination der anderen Gewerke abhängt. Oder den Part übernimmt ein Inhaber, dem aufgrund von Persönlichkeit oder betrieblichem Interesse die Führungsrolle liegt und der von den anderen Betrieben in dieser Rolle akzeptiert wird.
- 4 Rationelle Abläufe:** Kooperationen verursachen viel Aufwand. Die- **>> S. 48**



Steinmetzmeister Bernhard Lindner ist einer der Partner der Kooperation Wohlfühlhaus in Ingolstadt.

Warum sind Sie umgezogen?

Bernhard Lindner: Weil es in Ingolstadt mehr potenzielle Kunden gibt. Um die Ecke ist ein Großhändler für Heizungs- und Sanitärbedarf. Der richtet sich an Menschen, die Gebäude bauen oder renovieren, Privat- und Objektkunden, also genau unsere Zielgruppe. Ein guter Standort.

Im neuen Showroom haben wir zudem mehr Fläche, 300 Quadratmeter – 100 Quadratmeter mehr als früher. Das schafft Raum für eine qualitativ bessere Performance, die natürlich nur zustande kommt, wenn man finanziell in Vorleistung gehen kann. Je mehr Partner, desto einfacher. Wir haben drei neue Partner im Wohlfühlhaus: Die Sanitär-, Heizungs- und Elektrotechniker Gebrüder Peters, den Holzbauer Andreas Donaubauer und den Maler Josef Dichtl. Außerdem sind eine Innenarchitektin und ein Florist mit von der Partie.

Was sind die Vorteile einer Kooperation?

Lindner: Ganz klar liegt der Vorteil einer Kooperation darin, dass man Kundenwünsche schneller und besser realisieren kann. In unserem Showroom haben wir eine Musterwerkstatt, in der wir Kunden unterschiedlichste Materialien und Farbkombinationen vorstellen. Ansprechpartner aus verschiedenen Gewerken stehen sofort zur Verfügung.

Sieben auf einen Streich

Das Wohlfühlhaus in Ingolstadt ist ein Showroom von sieben Handwerkern unterschiedlicher Gewerke. Die Kooperation, die seit zehn Jahren besteht, zog Anfang 2013 von Manching nach Ingolstadt. Der Umzug hat sich gelohnt, findet Steinmetzmeister Bernhard Lindner.

Von Gertrud Halas

Innerhalb von zwei Stunden haben wir ein individuelles Konzept, zum Beispiel für ein Badezimmer mit Boden, Wand und Technik, erstellt. Oft stelle ich drei Konzepte je nach Budget des Kunden vor. Der Kunde erhält ein persönliches Rundumpaket. Im Wohlfühlhaus arbeiten wir zusammen und lernen viel voneinander. Ich habe beispielsweise gelernt, was Licht und Spiegel in einem Zimmer bewirken können. Sie verändern das Raumgefühl vehement.

Gibt es auch Nachteile?

Lindner: Je mehr Menschen, desto höher ist das Konfliktpotenzial. Wir sind eine direkte Demokratie, alles wird ausdiskutiert. Man muss kompromissbereit sein und kann seinen Betrieb nicht über alle anderen stellen. Das zeigt sich vom Showroom bis hin zur Werbung. Zum Beispiel stellen wir Fliesen und Naturstein gemeinsam aus. Die Kunden



Das Wohlfühlhaus zog von Manching in das Gewerbegebiet von Ingolstadt.

suchen ja allgemein nach einem Bodenbelag. »Einer für alle – alle für Einen« ist das Motto. Das bedeutet, dass jeder Einzelne das Wohlfühlhaus repräsentiert und unprofessionelles Benehmen auf alle zurückfällt. Von Partnern, die dieses Prinzip nicht umsetzen konnten und wollten, mussten wir uns trennen.

Wie gewinnen Sie Ihre Kunden?

Lindner: Etwa 60 Prozent läuft über Empfehlungen. Ein weiterer Vorteil von Kooperationen ist, dass jeder Handwerker einen Kundenstamm und Kontakte mitbringt. Davon können die Partner häufig profitieren. Unser neuer Partner Andreas Donaubauer hat für sein Unternehmen einen Angestellten im Vertrieb. Der gibt uns allen auch einmal Marketing-Tipps. Das wirkt sich positiv auf die gesamte Kooperation Wohlfühlhaus aus. Neben den Empfehlungen reagieren rund 20 Prozent der Kunden direkt auf den Showroom. Anzeigen schalten wir meistens nur kurz vor besonderen Events.

Sie organisieren Veranstaltungen?

Lindner: Wir organisieren etwa zweimal im Jahr kulturelle Veranstaltungen. Zu unserer Eröffnungsfeier am 11. April 2013 haben wir den Kabarettisten Eco Meineke eingeladen. Kulturevents locken die Menschen in unseren Ausstellungsraum. Informationen und Bilder können dann online abgerufen werden. Allerdings ist unser Internetauftritt noch ausbaufähig. Zwar gibt es einen Online-Stilberater in Sachen Wohndesign, das ist ein netter Gag, aber mehr

Engagement – auch auf Facebook – müssen und werden wir jetzt in Angriff nehmen. Ein Website-Umbau ist in Planung.

Gibt es noch weitere Akquise-Maßnahmen?

Lindner: Wir haben eine gemeinsame Mailing-Liste und konzipieren gerade eine Mappe mit Wohnbeispielen für Kunden. Des Weiteren veranstaltet unser Holzbauer Seminare im Wohlfühlhaus. Ich halte Betriebsversammlungen im Showroom ab, eine Art »internes Marketing« – durch Besprechungen in angenehmer Umgebung mit modernster Technik.

Und Ihre Pläne für die Zukunft?

Lindner: Meiner Ansicht nach sollten Handwerker gemeinsam für ihren Berufsstand werben. Wir sollten nicht den Konkurrenzgedanken in den Vordergrund rücken, sondern uns austauschen und gemeinsam unsere Qualitäten zeigen. Ich denke dabei nicht nur an gewerkeübergreifende Kooperationen. Steinmetzen müssen gemeinsame Projekte organisieren. Wenn sie schöne Objekte untereinander austauschen, um sie im jeweilig anderen Showroom auszustellen, kann jeder nur profitieren. Man gewinnt überregionale Präsenz.



Verschiedene Material- und Farbbeispiele finden Kunden in den offenen Räumen des Wohlfühlhauses.



Das Ausstellungsbadezimmer hat einen Waschtisch aus Naturstein.

GEWINNBRINGEND ZUSAMMENARBEITEN

<p>STILLE HORIZONTALE KOOPERATION</p> <ul style="list-style-type: none"> > Kapazitäten auslasten > sich ergänzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichartige Gewerke vermitteln sich fallweise wechselseitig Aufträge oder arbeiten zusammen. • Kein rechtlicher Rahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapazitätsauslastung • Erweitertes Leistungsspektrum • Für spezialisierte oder kleine Betriebe
<p>STILLE VERTIKALE KOOPERATION</p> <ul style="list-style-type: none"> > Qualität sichern > Empfehlungen generieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Gewerke arbeiten fallweise zusammen oder empfehlen sich wechselseitig. • Kein rechtlicher Rahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenfreundliche Abwicklung • Verlässliche Qualität beim Nachbargewerk • Neukunden durch Empfehlung
<p>FORMELLE HORIZONTALE KOOPERATION</p> <ul style="list-style-type: none"> > gemeinsam wachsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichartige Gewerke arbeiten regelmäßig und rechtlich verbindlich zusammen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapazitätsauslastung • Gemeinsam wachsen • Verbindlicher Rahmen
<p>FORMELLE VERTIKALE KOOPERATION</p> <ul style="list-style-type: none"> > wachsen > Qualität sichern 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Gewerke arbeiten rechtlich verbindlich zusammen. 	<ul style="list-style-type: none"> • »Alles aus einer Hand« • Verbindliche Qualität für das verkaufte Gesamtpaket
<p>KOOPERATION INDUSTRIE UND HANDWERK</p> <ul style="list-style-type: none"> > Marketingpower von Lieferanten nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zulieferer unterstützen Betriebe in Marketing und Vertrieben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzsteigerung und Imagegewinn durch starke Industriemarken • Vertriebsaktivitäten der Industrie nutzen

Quelle: Kooperation im Handwerk – Analyse der Stellschrauben und Modellbildung. Eine Studie der Fachhochschule des Mittelstands Hannover, 2010

ser Organisations- und Kommunikationsaufwand muss deshalb eindeutig kalkuliert sein und sich durch eine deutliche Steigerung der Wertschöpfung in allen beteiligten Betrieben rechtfertigen. Krüger dazu: »Effiziente Abläufe in allen Stufen der Wertschöpfung und in allen Betrieben sind sehr wichtig.«

5 Kundenorientiertes Vorgehen: Eine Kooperation gelingt dann, wenn alle Betriebe und Gewerke ein Höchstmaß an Kundenzufriedenheit fokussieren und sicherstellen. Dafür sollten Betriebe untereinander Qualitätsstandards vereinbaren und überprüfen. Reklamationen, Mängelrügen oder erforder-

liche Nachträge müssen zudem schnell kommuniziert und behoben werden.

KOOPERATIONEN BRAUCHEN EINEN STEUERMANN

Ähnliches beobachtet Thomas Herzog, der für die Wuppertaler Beratungsgesellschaft Verbundwerk Betriebe in Sachen Kooperationen berät. Herzog, selbst Inhaber eines Malergeschäfts und Geschäftsführer der Kooperation RaumFaktum-System, erklärt: »Erfolgreiche Kooperationen haben einen Steuermann, im Idealfall den Geschäftsführer, der die Kooperation nach innen gegenüber den Betrieben und nach außen gegenüber den Kunden

vertritt.« Erfolgreiche Kooperationen betreiben für sich zudem ein aktives Marketing.

Und damit, so Herzog, sei nicht das Verteilen von Handzetteln gemeint, sondern ein professioneller Außenauftritt als eigenständiges Unternehmen. Herzogs eigene Kooperation hat aus diesem Grund nicht nur eine Geschäftsstelle, sondern sogar einen eigenen Ausstellungsraum, in den die Kooperation Kunden zur Beratung und zu kulturellen Events empfängt. »Ich muss eine Kooperation wie ein zweites Unternehmen führen, das ich genauso zum Erfolg bringen möchte, wie meinen eigenen Betrieb«, mahnt Herzog – wohlweisend, dass diesen Aufwand nicht jeder Betrieb leisten kann oder möchte.



„ Jeder hat seine Expertise,
die er allen lückenlos zur
Verfügung stellt. “

*Natursteinprofis, die gemeinsam arbeiten: (v.l.n.r.)
Georg Staubes, Armin Pauly, Hartmut Hegener (Solingen).*

DREI STEINMETZEN UNTER EINEM DACH

Neue-Steine-Zeit: Eine erfolgreiche Kooperation im gleichen Gewerk pflegen die Solinger Steinmetz- und Bildhauerbetriebe Hartmut Hegener, Georg Staubes und Armin Pauly. Neue-Steine-Zeit heißt der Zusammenschluss des Traditionsunternehmens Marmor Pauly mit den beiden jüngeren Steinbildhauern Hegener und Staubes. Drei selbstständige Steinmetzen aus einer Region unter einem Dach – kann das gutgehen? Im Fall der Neue-Steine-Zeit sehr gut, betont Initiator und Kooperationsbetreiber Pauly. Pauly, der für seinen Betrieb keinen Nachfolger hat, war gezielt auf der Suche nach Partnern, die einen Teil seiner Aufträge für ihn übernehmen. So entstand die Zusammenarbeit mit Hegener und Staubes.

Durch den Zusammenschluss können alle drei ein deutlich breiteres Angebot als früher abdecken und Aufträge annehmen, die für die Einzelbetriebe jeweils zu groß wären. Die Betriebe

- bündeln ihr Fachwissen,
- arbeiten Angebote gemeinsam aus,
- beraten sich bei der Ausführung von Aufträgen,

STEINPLUS

Kommt eine Kooperation für Sie infrage?

Bevor Sie eine Zusammenarbeit mit anderen Betrieben eingehen, sollten Sie sich die folgenden Fragen beantworten:

- Kann eine Kooperation den wirtschaftlichen Erfolg meines Unternehmens erhöhen?
- Werde ich durch eine Kooperation wettbewerbsfähiger?
- Erreiche ich eine bessere Kundenbindung?
- Verbessern sich meine organisatorischen Abläufe?
- Werde ich effizienter?
- Lasten ich meine Kapazitäten besser aus?
- Kann ich meine Leistungen am Markt besser vertreten?
- Erweitert sich mein Wirkungskreis?
- Erschließe ich neue Zielgruppen?
- Kann ich meine Mitarbeiter motivieren?

KOOPERIEREN IN ZEHN SCHRITTEN

1. Partnerbetriebe finden (Probephase)

Stimmt die Chemie? Harmonieren die Philosophien? Funktioniert die Kommunikation? Verstehen sich die Mitarbeiter? Sind alle partnerschaftlich engagiert? Rechnet sich die Zusammenarbeit? Besteht der Wunsch, die Kooperation fortzusetzen?

2. Kooperationsziele definieren

Marktposition stärken, Bekanntheitsgrad, neue Märkte, Leistungspalette erweitern, Umsatz/Gewinn steigern, Produktivität erhöhen, Kapazitäten optimal auslasten

3. Konstanten Informationsfluss sicherstellen

Alle Beteiligten von Beginn an in die Kommunikation einbinden

4. Geschäftsfeld bestimmen

Welche Leistungen gemeinsam anbieten?
Welche Kundenbedürfnisse gemeinsam abdecken?

5. Kundengruppen/Märkte definieren

Wen ansprechen? In welchen Regionen?
Neue Zielgruppen/Regionen?

6. Aufgabenverteilung festlegen

Interne Abläufe, Auftragsabwicklung, Kommunikationsfluss,
Kundenansprache

7. Ausgewogene Machtverhältnisse schaffen

Jede Kooperation braucht einen aktiven Treiber und Steuermann.

8. Haftungsfragen klären

Wie verfahren bei Schäden, Mängeln, Reklamationen,
erforderlichen Nacharbeiten?

9. Marketingkonzept erarbeiten

gemeinsamen Auftritt in der Öffentlichkeit festlegen,
Zielgruppen bewerten, Werbemaßnahmen erarbeiten

10. Vertragsform bestimmen

Lassen Sie sich rechtlich beraten!

- vertreten sich im Krankheitsfall,
- nutzen gemeinsam Werkstatteinrichtungen, Maschinen und Fahrzeuge,
- sparen Zeit durch die Aufgabenverteilung,
- können Aufträge zeitnah ausführen,
- haben eigene Aufträge und Kunden, hinzu kommen die Aufträge durch die Kooperation,
- sparen Kosten (auch Werbekosten werden geteilt),
- können marktgerechte Preise bieten.

»Jeder hat seine eigene Expertise, die er allen lückenlos zur Verfügung stellt«, erzählt Pauly. 15 bis 30 Prozent Mehrumsatz bringt die Zusammenarbeit den beiden Junior-Partnern Hegener und Staubes. Dass Pauly sein eigenes Auftragsvolumen etwas reduziert hat, war für ihn Zweck und Anlass der Kooperation. Dennoch betonen alle drei: »Egoistisches Verhalten oder gar Neid wegen eines interessanteren Auftrags für den anderen darf es nicht geben.«

Vielmehr erfordert eine so enge Zusammenarbeit – und das auch noch im gleichen Gewerk – ein hohes Maß an Offenheit, Vertrauen und Bereitschaft zur Kollaboration. Deshalb ist die räumliche Nähe der Betriebe von entscheidendem Vorteil. »Regelmäßige Treffen zur Organisation und Absprache sind schon nötig«, berichtet Staubes. Auch entstandene Fehler, betont Kooperationspartner Hegener, sollte man offen diskutieren und nicht einfach einem Einzelnen zuweisen. Dabei gelte es durchaus, sich auch einmal unterzuordnen. Georg Staubes: »Das ist nicht immer einfach, aber Einfühlungsvermögen und Verständnis für den anderen gehören einfach dazu.«

ZIELE GEMEINSAM FESTLEGEN

Umso wichtiger ist es, dass potenzielle Partner die Ziele ihrer Kooperation klar definieren und damit die Richtung festlegen,

in die sich der Zusammenschluss entwickeln soll. Mögliche Ziele sind:

- Marktposition stärken,
- Bekanntheitsgrad erhöhen,
- neue Märkte erschließen,
- Leistungspalette erweitern,
- Umsatz/Gewinn steigern,
- Produktivität erhöhen,
- Kapazitäten besser auslasten.

Die Zukunft gehört Unternehmen, die mit anderen zusammenarbeiten wollen und dies auch können. Doch jede Kooperation birgt Risiken. Dann nämlich, wenn sie aufgrund unpassender Partner oder mangelnder Planung nur Aufwand und Ärger und keinen Vorteil einbringt. Erfolgreiche Kooperationen entstehen Schritt für Schritt. Ein Probelauf sei durchaus angeraten. Voraussetzung für den künftigen Erfolg ist, dass alle Beteiligten die Zusammenarbeit genauso motiviert und professionell vorantreiben wie die Geschicke ihres eigenen Unternehmens. Auch das lässt sich in einer Testphase schon einmal gut ausprobieren. ■



Thomas Herzog, Beratungsgesellschaft Verbundwerk in Wuppertal

„Erfolgreiche Kooperationen haben einen Steuermann, der die Kooperation nach innen gegenüber den Betrieben und nach außen gegenüber Kunden vertritt.“

Thomas Herzog, Unternehmensberater



Zum Weiterlesen:

Klaus Harzer: Handbücher Unternehmenspraxis: Wie Sie Gewinn bringend Kooperationen schmieden.
Cornelsen 2006. € 28,00
ISBN 13: 978-358923601



Friedli, Kurr, Schuh: Kooperationsmanagement: Systematische Vorbereitung – Gezielter Auf- und Ausbau – Entscheidende Erfolgsfaktoren.
Hanser Verlag 2005. € 34,90
ISBN 13: 978-3446400368

