

Alexander Gendlin

Kompass Kanzlei- Rankings

Welche Rankings sind sinnvoll
und wie funktioniert erfolgreiche
Rankingarbeit?


C.H. BECK



Stämpfli Verlag

MANZ 

KOMPASS KANZLEI-RANKINGS

**Welche Rankings sind sinnvoll und
wie funktioniert erfolgreiche Rankingarbeit?**

von

Mag. Alexander Gendlin



Stämpfli Verlag



Zitiervorschlag: A. Gendlin, Kompass Kanzlei-Rankings (2015)

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Sämtliche Angaben in diesem Buch erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr; eine Haftung des Autors sowie des Verlages ist ausgeschlossen.

ISBN 978-3-214-11244-8 (Manz)
ISBN 978-3-406-68724-2 (C.H. Beck)
ISBN 978-3-7272-7762-7 (Stämpfli)

© 2015 Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, Wien
Telefon: (01) 531 61-0
E-Mail: verlag@manz.at
www.manz.at

Grafisches Konzept: Anita Frühwirth/www.effundwe.at
Covernachweis: © gudo – fotolia.com
Fotonachweis: © Alexandra Langeder
Druck: FINIDR, s.r.o., Český Těšín

VORWORT

Ich arbeite seit 2004 mit Rechtsanwaltskanzleien zusammen und berate mit meinen Partnern Kanzleien in allen betriebswirtschaftlichen und strategischen Aspekten. Selten ist dabei ein Thema so emotional besetzt wie Rankings.

Es ist kein Geheimnis, dass Entscheidungsprozesse in Kanzleien oft „überspontan“ und emotional getroffen werden. Bei Rankings ist das emotionale Moment jedoch deutlich größer als bei fast allen anderen Bereichen – mit Ausnahme natürlich des Themas Compensation.

Rankings werden gehasst und geliebt zugleich. Ist die eigene Kanzlei einmal ganz oben gerankt und liest man positive Zitate über die eigene Leistung, kann das Ranking nicht hoch und oft genug gelobt werden. Hat man jedoch die einem subjektiv zustehende Platzierung nicht erreicht, fällt die Reaktion entsprechend negativ aus. Trotzdem bemühen sich die Kanzleien natürlich weiterhin, gute Rankings zu erhalten, weil eine Ranglistendarstellung für Klienten, Journalisten, Referenzkanzleien und Jus-Studierende sehr leicht zu lesen ist und damit wesentlich zur schnellen Evaluierung von Kanzleien beiträgt.

Wegen dieser Emotionalisierung treffen Kanzleien vor allem bei der Auswahl der Rankings oft falsche Entscheidungen und nehmen an Rankings teil, die ihnen kaum etwas bringen. Auch der Arbeitsaufwand für die Teilnahme an Rankings wird oftmals unterschätzt.

Diese beiden Faktoren waren die Hauptmotivation, das vorliegende Buch zu schreiben, um etwas Klarheit in die bestehenden Auswahl- und Arbeitsprozesse zu bringen. Alle personenbezogenen Begriffe beziehen sich jeweils auch auf das andere Geschlecht.

Wien, im Juli 2015

Alexander Gendlin

ÜBER DEN AUTOR



© Alexander Gendlin

Mag. Alexander Gendlin ist seit 2004 in der Rechtsbranche tätig. Nach Stationen bei Rechtsanwalts- und Wirtschaftskanzleien sowie Banken gründete er die Unternehmensberatung „Law Business – Business Consulting For The Legal Industry“ mit den Geschäftsfeldern Business Development & Sales, Directories & Rankings, Marketing & Public Relations, Geschäftsmodelle & Compensation u.v.m. Zu seinen Kunden zählen namhafte nationale und internationale Kanzleien.

INHALT

Vorwort	3
Über den Autor	4
Management Summary / Inhalt des Buches	9
1 Die Ausgangssituation	11
1.1 Ursprünge der Rankings	11
1.1.1 Urvater Martindale-Hubbell	11
1.1.2 Chambers & Co – New Kids on the Block	12
1.2 Vorteile und der Mehrwert der Rankings – und warum sie funktionieren	13
1.2.1 Schaffung von Vergleichssystemen	14
1.2.2 Übersetzung für Nicht-Juristen	15
1.2.3 Förderung durch die Rechtsbranche	15
1.3 Zielgruppen der Rankings	17
1.3.1 Klienten	17
1.3.2 Kanzleien und Anwälte	20
1.3.3 Referenzkanzleien	22
1.3.4 Angehende Juristen	23
1.3.5 Journalisten	24
1.4 Wie die Wertungen in Rankings entstehen	26
1.4.1 Dokumentenanalyse durch Researcher	27
1.4.2 Abstimmung durch Klienten, Anwälte/Juristen	29
1.4.3 Lesermeinungen	30
1.5 Geschäftsmodell der Rankings	31
1.5.1 Werbeeinschaltungen und Paid Publishing	31
1.5.2 Konferenzen	32
1.5.3 Physische Trophäen, Ranking Plaques.	32

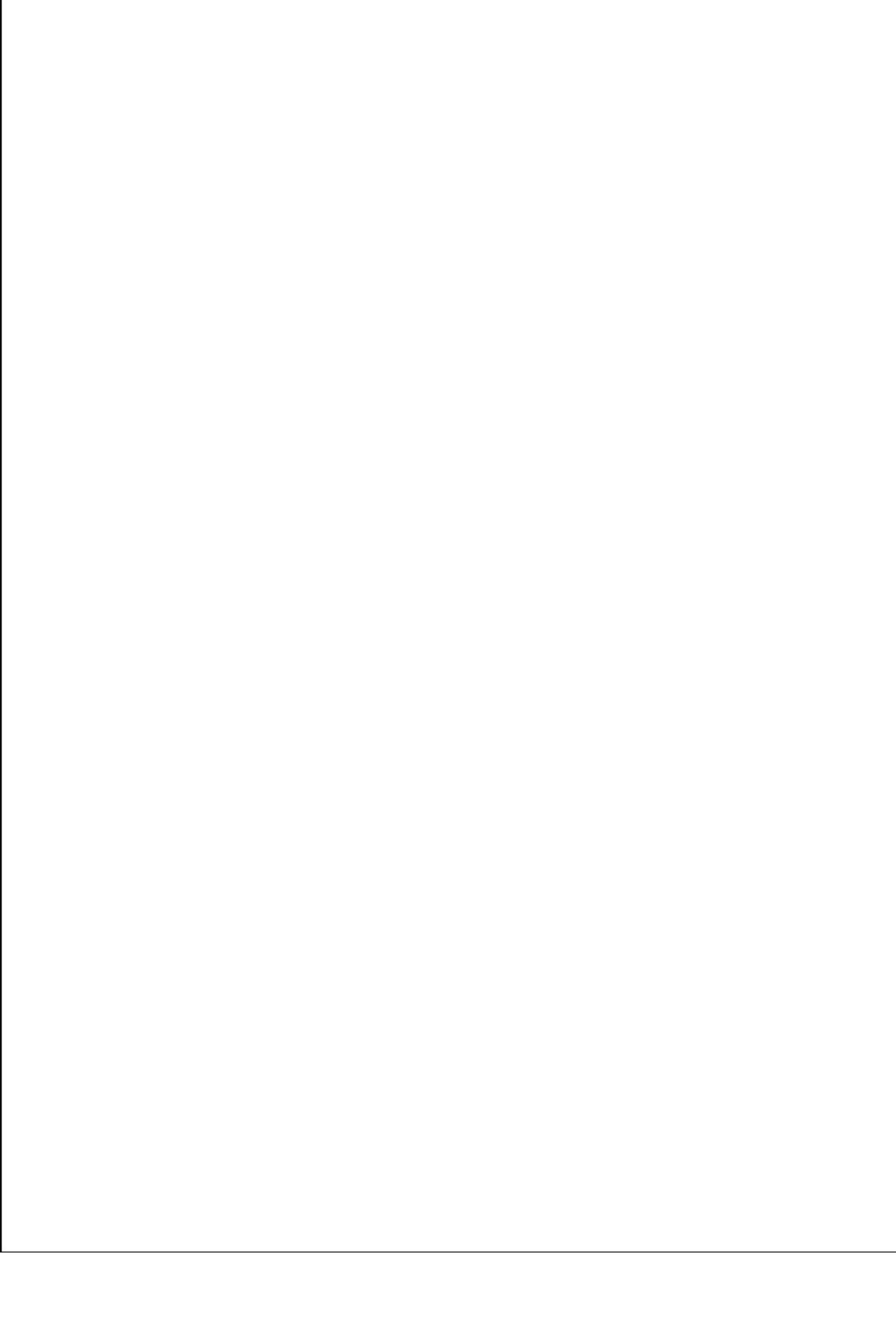
1.5.4 Firmenprofile	32
1.5.5 Anonymisierte Publikation von Klientenbefragungen	33
1.6 Verbesserungspotenziale bei den Rankings	33
1.6.1 Aufwand verringern	34
1.6.2 Deadlines besser wählen	36
1.6.3 Klienten besser abholen	36
1.6.4 Nachvollziehbar bewerten	37
1.6.5 Teilnahme-Druck auf Kanzleien verringern	38
1.6.6 Rankings besser und seriöser gestalten	39
1.6.7 Das Ende von PLC Which Lawyer?	41
2 Welche Arten von Rankings gibt es?	42
3 Erkennen der Qualität eines Rankings	44
3.1 Wie erfolgt die Datenerhebung?	44
3.2 Ist das Ranking Teil einer nicht-juristischen Publikation?	47
3.3 Tabelle und Gewichtung aktueller Rankings	48
3.3.1 Rankings Level 1	48
3.3.2 Rankings Level 2	54
3.3.3 Rankings Level 3	56
3.3.4 Rankings Level 4	62
4 Welche Kanzleien müssen in welchen Rankings vertreten sein?	64
4.1 Umfassende Strategie	66
4.2 Selektive Strategie	68
4.3 Nischenstrategie	70
5 Richtige Auswertung von Rankingergebnissen.	72
5.1 Beispiel für eine Kanzleiauswahl	72
5.2 Restriktionen des Beispiels & weitere Auswahlkriterien	78
6 Praxisguidelines für das richtige Arbeiten mit Rankings	80
6.1 Auswahl der richtigen Rankings	81
6.2 Mittel- bis langfristige Planung	81
6.3 Ausreichende und die richtigen Ressourcen bereitstellen.	82

6.3.1	Ausreichende Ressourcen	82
6.3.2	Die richtigen Ressourcen	83
6.4	Planung und Steuerung von Submissions mittels Projektmanagement	84
6.4.1	Zwei-Runden-Feedbacksystem	84
6.4.2	Reminder	85
6.4.3	Projektpläne	86
6.4.4	Projekt Governance – Einbinden von Submissions in Management-Prozesse der Kanzlei	89
6.4.5	Wirkung des Projektmanagements in der Praxis	90
6.5	Client-Referee-Management.	92
6.5.1	Client-Referee-Tracking.	94
6.5.2	Client-Referee-Auswahl	94
6.5.3	Vorinformation der Client Referees	96
6.5.4	Nachbearbeitung	97
7	Guidelines für das Erstellen von Submission-Texten . . .	98
7.1	Offizielle Strukturinformation	100
7.2	Spezialaspekte & Highlights Ihrer Kanzlei in Kürze	101
7.3	Replik auf aktuelle Ranking-Platzierungen	102
7.4	Klientennamen	103
7.5	Matters (Causen)	103
7.5.1	Begriffserklärung	103
7.5.2	Richtiges Texten von Mattern	104
8	Case Studies Submissions	107
8.1	Case Study: Kanzlei mit 15 Equity Partnern	107
8.2	Case Study: Kanzlei mit sechs Equity Partnern	108
8.3	Case Study: Kanzlei mit zwei Equity Partnern	110
9	Richtiges Kommunizieren und Bewerben von Ranking- Resultaten	112
9.1	Eigene Webseite.	113
9.1.1	Nur eigene Ergebnisse kommunizieren	113

9.1.2 Keine „Ranking-Collagen“	115
9.2 Direct Mailings & Pressemeldungen	116
9.3 Presseberichte	117
9.4 E-Mail-Signaturen	117
9.5 Social Business Networks	117
9.6 Marketing- und Salesunterlagen	118
10 Wie Rankings die Rechtsbranche verändert haben	119
10.1 Entwicklung neuer Berufsbilder und Dienstleister	119
10.2 Erhöhung des Wettbewerbs	122
10.3 „War for Talents“	123
10.4 Professionalisierung, Semi-Professionalisierung und Verdrängung.	125
10.5 Große Vorteile für kontinuierliche Professionalisierung.	126
11 Anhang	127
11.1 Chambers Global – Template für die Eingabe von Submissionsdaten	128
11.2 Legal 500	140
11.2.1 Legal 500 editorial submission guidelines	141
11.2.2 Legal 500 emea referees explained	147
11.3 Thomson Reuters	150
11.3.1 Thomson Reuters Deals League Tables – Why Contribute Legal Advisory	150
11.3.2 Snapshot of Thomson Reuters	152
12 Abbildungsverzeichnis	163

MANAGEMENT SUMMARY / INHALT DES BUCHES

- Kanzlei-Rankings haben sich heute weltweit als **das** Mittel zur Bewertung von Kanzleien und Anwälten etabliert. Allein Chambers deckt über 190 Länder ab.
- Wie aber können Kanzleien und Juristen feststellen, welches Ranking seriös und für den eigenen Zweck geeignet ist?
- Was sollen Kanzleien und Juristen tun, um ihre Leistung möglichst effektiv an die Rankings zu kommunizieren, um dadurch das eigene Ranking zu verbessern?
- Wie können Klienten von Kanzleien zwischen wichtigen und weniger relevanten Rankings unterscheiden?
- Das vorliegende Buch bietet erstmals einen Überblick der Kanzlei-Rankingindustrie und gibt Empfehlungen, welche Rankings warum für welche Kanzleien und Rechtsgebiete geeignet sind.
- Auch werden Case Studies und Praxishinweise für die richtige Arbeit mit den Rankings bereitgestellt.



1 DIE AUSGANGSSITUATION

Kanzlei-Rankings haben sich als *das* Mittel zur Bewertung von Kanzleien und Anwälten etabliert. Die Bewertung von Kanzleien und Anwälten polarisiert zwar seit ihrer Entstehung, hat sich aber von bescheidenen Beginnen zu einem veritablen Industriezweig ausgeweitet. Rankings haben sich in der Branche einen Ruf wie etwa der Zahnarzt erarbeitet: Keiner mag ihn so wirklich und viele lassen sich erstaunlich kreative Wege einfallen, um den Besuch bei Dr. Directory zu verschieben – aber am Ende sind sich die meisten einig, dass man um den Termin nicht herumkommt, zumal danach alle erleichtert sind.

1.1 Ursprünge der Rankings

1.1.1 Urvater Martindale-Hubbell

Als einer der ersten Vorläufer der heutigen Rankings kann der Directory-Urvater Martindale-Hubbell (gegründet 1868¹) bezeichnet werden. Man nahm Kanzleien und Anwälte in ein Verzeichnis auf. Das Directory enthielt US-Kanzleien, die nach Bundestaaten gereiht angeführt wurden. Auch internationale Kanzleien sowie ein erstes Rating waren dabei.

Das hatte zu dieser Zeit natürlich einen hohen Mehrwert, da die Publikation einen guten Überblick der Rechtsbranche lieferte und vor allem für die Suche von Kanzleien sehr hilfreich war. Die Aufnahme in das Ranking erfolgte vergleichbar zu einer Werbeeinschaltung in der Zeitung – nämlich gegen Bezahlung. Dafür erhielt die Kanzlei auch ein um-

1 www.martindale.com/About_Martindale-Hubbell/index.aspx (Directory: Nachschlagewerk, Verzeichnis).

fangreiches und sehr starkes Werbemittel, da das Directory eine große Leserschaft in der passenden Zielgruppe hatte.

1.1.2 Chambers & Co – New Kids on the Block

In den 1990er Jahren betrat nun eine neue Art von Directories den Markt, darunter die heute bekannten **Chambers and Partner (1990)**² und **Legal 500 (1992)**³. **JUVE** wurde ab **1998**⁴ in Deutschland tätig.

Diese neuen Directories boten dem Markt ein maßgebliches Unterscheidungsmerkmal: das Erstellen von gewichteten Kanzlei- und Anwaltsranglisten. Anstatt einfach Kanzleien und Anwälte zu listen, kommunizierten diese Directories nun offen die subjektiv gemessene Qualität der juristischen Arbeit von Kanzleien und Anwälten nach Außen. Dieser Game Changer wurde von der juristischen Branche zunächst mit großer Skepsis betrachtet. Bald jedoch bekamen diese neuen Directories, die Rankings, immer mehr Zulauf und entwickelten sich zu einer eigenen Industrie.

Der Umschichtungsprozess in der Marktbedeutung von den alten Directories hin zu den Rankings vollzog sich schrittweise in den frühen 2000er Jahren. Konnte Martindale-Hubbell lange Jahre extrem hohe Preise für die Publikation von Kanzlei- und Anwaltsprofilen verlangen und auch realisieren, so nahm in dieser Umschichtungszeit der Wille der Kunden, solche Preise zu zahlen, immer mehr ab.

Die Rankings sind heute weltweit verbreitet. Allein Chambers deckt über 190 Länder ab.

2 www.chambersandpartners.com/about-chambers

3 www.legal500.com/assets/pages/about-us/about-us.html

4 www.juve.de/verlag

1.2 Vorteile und der Mehrwert der Rankings – und warum sie funktionieren



Abbildung 1: Warum Rankings funktionieren

1.2.1 Schaffung von Vergleichssystemen

Immaterielle Dienstleistungen, speziell so komplexe wie die juristischen, lassen sich vor dem Erwerb nur sehr schwer auf Qualität hin untersuchen. Selbst im besten Fall – wo eine Kanzlei bereits in der Vergangenheit engagiert wurde – fragt sich der Klient, ob die Kanzlei das Niveau von vor z. B. drei Jahren gehalten hat, ob der damals beteiligte Anwalt noch da ist, wie das Zusammenspiel der notwendigen Rechtsgebiete innerhalb der Kanzlei funktioniert und ob die Kanzlei von ihrer Größe und Ausrichtung überhaupt (noch) zur Firma des Klienten passt.

Abgesehen von persönlichen Empfehlungen oder Erfahrungen sind Rankings oft die einzige strukturierte und objektive Informationsquelle über die Qualität und den Leistungsumfang von Kanzleien und Anwälten.

Mandantengewinn funktioniert nach wie vor auch auf persönlicher Empfehlungsbasis – doch der Erfolg dieses Systems endet spätestens dann, wenn man innerhalb der Klientenfirma den Entscheidungsträgern ein objektives, zahlengestütztes Argumentarium für die Auswahl einer Kanzlei vorlegen muss. Noch dazu mit dem Bewusstsein, dass z. B. Prozesse verloren oder Vertragsgestaltungen schief laufen können und man für die Auswahl der Kanzlei geradestehen muss. In solchen Fällen muss die Auswahl der Kanzlei eben möglichst objektivier- und quantifizierbar abgelaufen sein. Rankings decken genau diesen Bedarf ab.

Auch für das Referenzgeschäft ist ein Ranking sehr wichtig. Wie soll eine z. B. eine finnische Kanzlei ihren Klienten eine Partnerkanzlei in Österreich nennen, wenn sie nicht ständig mit dem dortigen Markt zu tun hat? Vielleicht hat man einmal ein paar Kollegen aus Österreich bei der IBA getroffen, aber deswegen weiß man noch nichts über deren Arbeit.

1.2.2 Übersetzung für Nicht-Juristen

Konnten Juristen die eigenen Branchenkollegen ohne Rankings immerhin durch persönlichen Kontakt oder durch das Lesen von Fachartikeln der Kollegen in gewisse Kategorien einstufen, so fehlten Nicht-Juristen diese Möglichkeiten völlig. Fachartikel sind für Nicht-Juristen kaum verständlich, und sogar beim persönlichen Kontakt ist es schwer zu sagen, ob die Person, die einem gegenübersteht, juristisch hochqualifiziert ist oder nicht. Eine Rangliste hingegen versteht jeder.

Eine Rangliste versteht jeder.

Auch bemühen sich die Rankings, in einer Sprache zu kommunizieren, die auch von Nicht-Juristen verstanden wird. Hier werden Causen in einfacher Form auf einem High Level Bereich präsentiert, um z. B. zu erklären, dass Kanzlei X bei Mergers & Acquisitions vornehmlich im Branchenbereich IT tätig ist und hier Top-Klienten betreut. Eine führende IT-Firma würde daher wohl, ohne die rechtlichen Feinheiten der Causen der Kanzlei X zu kennen, diese Kanzlei zumindest einmal auf die Shortlist nehmen.

1.2.3 Förderung durch die Rechtsbranche

Wie konnten sich also die Rankings letztendlich durchsetzen? Und warum waren es gerade die Anwälte, die Rankings zu ihrem Durchbruch verholfen haben?

Über viele Jahre haben sich Anwälte als rar gesäte und daher elitäre Ansprechstelle für juristische Sachverhalte gesehen. Man war sich seiner Sonderstellung bewusst und legte Wert darauf, diese zu erhalten und sich eben nicht „auf Knopfdruck“ vergleich- und austauschbar zu machen.

Müssten also Anwälte also die Rankings nicht automatisch bekämpfen? Tatsächlich klagten 1999 zwei Anwälte aus München gegen eines der populärsten Rankings, JUVE.⁵ Die Klage ging zunächst auch wirklich durch – 2002 wurde allerdings einer gegen die Klage erhobenen Verfassungsbeschwerde stattgegeben.

Wo aber blieb die Klage-Flut gegen die Rankings? Erstaunlicherweise fand diese nicht statt – im Gegenteil: Kanzleien und Anwälte waren zusehends bemüht, bei den Rankings angeführt zu werden. Grund dafür war einerseits der wachsende Wettbewerb innerhalb der Rechtsbranche. Alteingesessene Kanzleien wollten ihren Status bestätigt sehen, während die jüngeren Mitbewerber die Chance witterten, sich relativ schnell auf dem Markt zu positionieren.

Effekt von Rankings: Bestätigung und Positionierung

Eine treibende Kraft für den Zulauf zu den Rankings war – und ist – die psychologische Grundprogrammierung der Rechtsbranche. Ein guter Anwalt muss in sich das Selbstbewusstsein tragen, dass er bei Konflikten und in heiklen Situationen das Richtige tut, sonst würde Versagensangst die Tätigkeit des Anwalts lähmen und auf die Dauer verunmöglichen. Dieses Selbstbewusstsein bedingt wiederum, bei Publikationen – und speziell bei Rankings – möglichst positiv und besser als die Mitbewerber abzuschneiden.

Umgekehrt sind Kanzleien und Anwälte für die Rankings oft die besten Vertriebskanäle, da die Kanzleien ihre Ergebnisse und damit Links zu den Rankings auf den eigenen Webseiten publizieren.

⁵ http://de.wikipedia.org/wiki/JUVE_Verlag_f%C3%BCr_Juristische_Information#Rechtsstreit

1.3 Zielgruppen der Rankings



Abbildung 2: Zielgruppen der Rankings

1.3.1 Klienten

Klienten sind natürlich die erste Zielgruppe, an die man bei Kanzlei-Rankings denkt. Die Gründe für Klienten, Rankings zu konsultieren, sind vielfältig.

1.3.1.1 Initiale Suche

Üblicherweise möchten sich Klienten bei der initialen Suche nach einer Rechtsberatung vorab informieren. Dabei hilft es natürlich enorm, dass die Daten nach Ländern und Rechtsgebieten geordnet werden. Wenn ein Klient mehrere Rechtsgebiete wie z. B. Mergers & Acquisitions und Arbeitsrecht abdecken möchte, kann auch eine Kombination ausgewählt werden.

Auch können Zitate anderer Klienten auf den Rankingwebseiten zu einer positiven Auswahl beitragen, da solchen Zitaten aus neutraler Quelle in der Regel mehr vertraut wird als Klientenzitaten, die direkt von den Kanzleien selbst publiziert werden.

1.3.1.2 „Beauty Parades“ und Pitches

Werden Kanzleien zu einer Präsentation eingeladen, wo sie gegen andere Kanzleien um ein Mandat antreten („Beauty Parades“), so sind Rankings für Klienten ein sehr gutes Mittel, um eine Vorauswahl zu treffen. Warum soll eine Kanzlei eingeladen werden, die im nachgefragten Rechtsgebiet in den relevanten Rankings durchgehend schlechter als die Mitbewerber gereiht ist?

1.3.1.3 Zusätzliche Information bei Shortlists

Auch wenn eine Kanzlei es bereits auf die Shortlist eines Klienten geschafft hat, kann dieser bei der Vergabe von Aufträgen die Rankings hinzuziehen, um sich zwischen Kanzleien zu entscheiden, die aufgrund der bisher vorhandenen Informationen fast gleich gut abschneiden.

1.3.1.4 Bestätigung der getätigten Auswahl / Verhindern von Honorarnachverhandlungen

Hat ein Klient eine Kanzlei bereits ausgewählt, kann er sich z. B. bei den Aktualisierungen eines Rankings die Frage stellen, wo denn „seine“ Kanzlei steht. Schließlich will niemand innerhalb seiner Peers schlecht dastehen. Sollte eine Kanzlei also von einem Jahr auf das nächste im Ranking fallen, kann das entsprechende Bedenken bei einem Klienten auslösen.

In Zeiten von umfassenden Diskussionen über Stundensätze sind Abstürze im Ranking auch eine willkommene Gelegenheit, einmal wieder das Thema Honorare anzusprechen. Im äußersten Fall kann ein schlechtes Ranking dazu verwendet werden, um eine Kanzlei zu kündigen und basierend auf den neuen Rankings eine neue Suche durchzuführen.

Hält also eine Kanzlei kontinuierlich ihr gutes Ranking, ist das alleine schon ein Argument, mögliche Honorarnachverhandlungen zu verhindern.

1.3.1.5 „C.Y.A. – Cover your ass“ Strategie von Klienten

Egal aus welcher Perspektive ein Klient handelt, in fast allen Fällen ist die Auswahl einer Kanzlei mit einem Restrisiko behaftet. In juristischen Belangen gibt es per Definition keine Sicherheit über Prozessausgänge, Vertragsverhandlung etc. Sollte also einmal etwas schiefgehen, beginnt oft sehr rasch die Suche nach den „Schuldigen“.

„Wer war das nochmal, der uns diese Kanzlei empfohlen hat?“ – „Wie genau wurden die ausgesucht?“ – „Warum haben wir nicht überhaupt gleich Kanzlei X genommen? Die haben uns vor zehn Jahren mal einen guten Mietvertrag erstellt.“

Niemand möchte auf diese Fragen seines Vorgesetzten keine klaren Antworten bereit haben. Rankings geben in solchen Situationen ein

Kanzleirankings haben sich als *das* Mittel zur Bewertung von Kanzleien und Anwälten etabliert.

- Wie aber kann eine Kanzlei feststellen, welches Ranking seriös und für den eigenen Nutzen geeignet ist?
- Was sollen Kanzleien tun, um ihre Leistung möglichst effektiv an die Rankings zu kommunizieren und dadurch das eigene Ranking zu verbessern?
- Wie können Klienten von Kanzleien zwischen seriösen und unseriösen Rankings unterscheiden?

Dieses Buch bietet erstmals einen Überblick der Kanzlei-Ranking-Industrie und gibt Empfehlungen, welche Rankings für welche Kanzleien und Rechtsgebiete geeignet sind und warum. Auch werden Case Studies, Praxishinweise und Beispiele für die richtige Arbeit mit den Rankings bereitgestellt.

Mag. **Alexander Gendlin** ist Gründer und Eigentümer der auf Beratungsleistungen für die Rechtsbranche spezialisierten Unternehmensberatung Law Business in Wien.

www.beck.de

ISBN 978-3-406-68724-2



www.staempfliverlag.com

ISBN 978-3-7272-7762-7



www.manz.at

ISBN 978-3-214-11244-8

