

Im Auftrag der

DH | DUALE
SH | HOCHSCHULE SH

Strategisches Marketing

Prof. Dr. Julius Stephan

Professur ABWL, insbs. Marketing (Wintersemester 2023 | alle Standorte)

1. Marketinganalyse

- Relevanter Markt und Marktabgrenzung (Wiederholung)
- Externe Umweltanalyse (PESTLE)
- Branchenstrukturanalyse (Porter's Fünf-Kräfte-Modell)
- Produktlebenszyklusanalyse & Portfolio-Analyse strategischer Geschäftsfelder (BCG, McKinsey)
- Chancen/Risiken – Stärken/Schwächen Analyse (SWOT/TOWS)

2. Strategie

2.1 Marketingziele

- Unternehmensziele und -strategie
- Ökonomische & Psychographische Marketing-Ziele (SMART-formuliert)

2.2 Marketingstrategien

- Marktfeldstrategien nach Ansoff
- Marktstimulierungsstrategien nach Becker
- Segmentierung, Zielgruppenbestimmung (Targeting), Positionierung (S-T-P)
- Marktarealstrategien (internationale Markteintrittsstrategien)
- Wettbewerbsstrategien nach Porter

3. Marketingforschung

- Sekundär- und Primärforschung
- Befragungstypologien (Quantitativ u. Qualitativ)
- Befragungstechniken und Sampling
- Datenanalyseverfahren

4. Wiederholung

Marketinganalyse Agenda



1.1 Analyse des relevanten Markts (Wiederholung)



1.2 Externe Umweltanalyse (PESTEL)



1.3 Branchenstrukturanalyse nach Porter (Porter's Fünf-Kräfte-Modell)

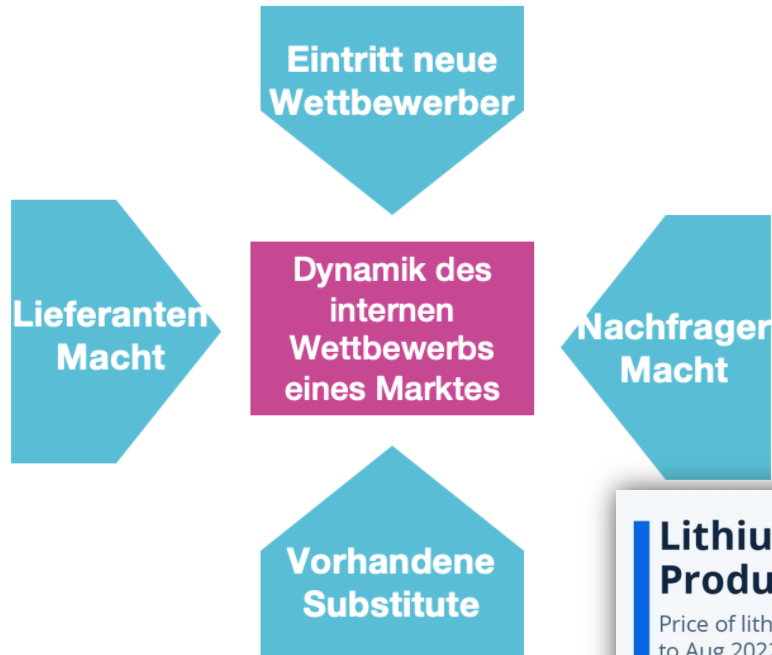


1.4 Lebenszyklus- & Portfolioanalyse (BCG, McKinsey) sowie Wertschöpfungskettenanalyse



1.5 SWOT/TOWS Analyse

1.3 Branchenstrukturanalyse nach Porter



Lithium Prices Putting EV Producers Under Pressure

Price of lithium carbonate traded in China from Aug 2017 to Aug 2022 (in Chinese yuan per tonne)*



* Battery grade
Source: Trading Economics



statista

STREIT UM EINKAUFSPREISE

Edeka gewinnt gegen Coca-Cola

VON STEFANIE DIAMAND - AKTUALISIERT AM 09.09.2022 - 15:37



1.3 Branchenstrukturanalyse nach Porter

Eigenarbeit (60 Minuten)



Neue Wettbewerber

Lieferantenmacht

Substitute

Nachfragermacht



Dynamik Wettbewerb



Erstellen Sie eine Porter's Five Forces Analyse für Kreuzfahrtunternehmen als Teil der Touristikbranche (im deutschen Hochseekreuzfahrtmarkt)!

Wo sehen Sie Chancen/Risiken für bestehende Unternehmen? Wie attraktiv wird der Markt in 5 Jahren sein?

Welche Strategieempfehlung sprechen Sie aus für bereits am Markt tätige Unternehmen wie AIDA Cruises? Wie kann sich solch ein Unternehmen die unterschiedlichen Wettbewerbskräfte zu Nutze machen, sprich schwache Kräfte zum eigenen Vorteil nutzen und starke Kräfte neutralisieren?

Marketinganalyse Agenda



1.1 Analyse des relevanten Markts (Wiederholung)



Externe Umweltanalyse (PESTEL)



Branchenstrukturanalyse nach Porter (Porter's Fünf-Kräfte-Modell)

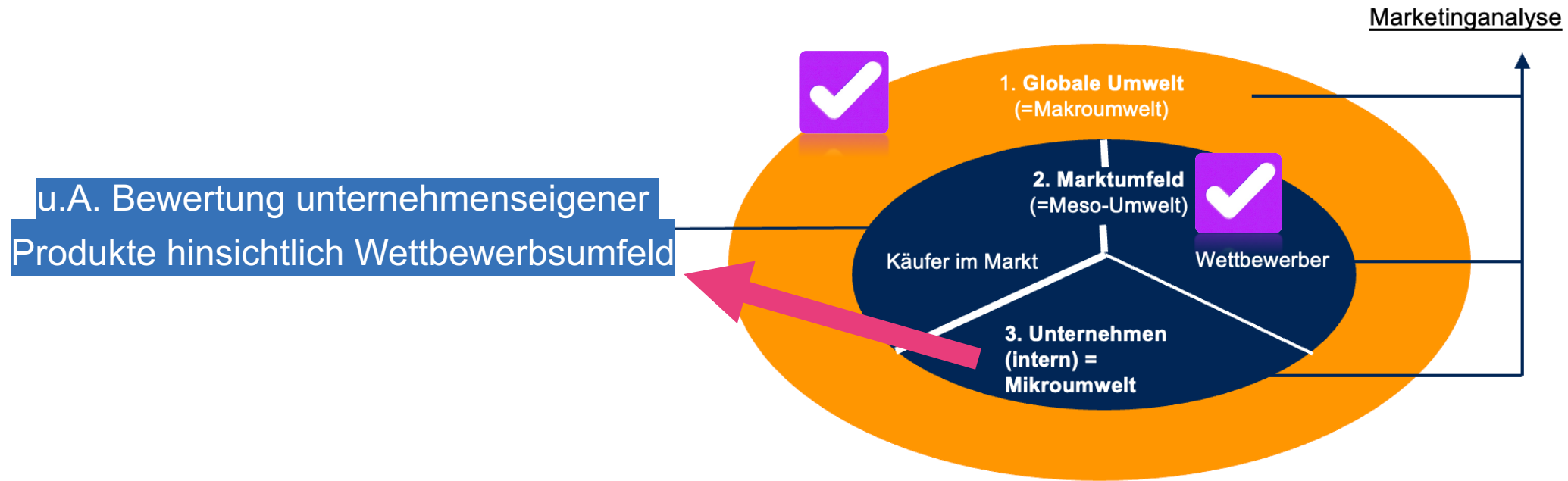


Lebenszyklus- & Portfolioanalyse (BCG, McKinsey) sowie Wertschöpfungskettenanalyse

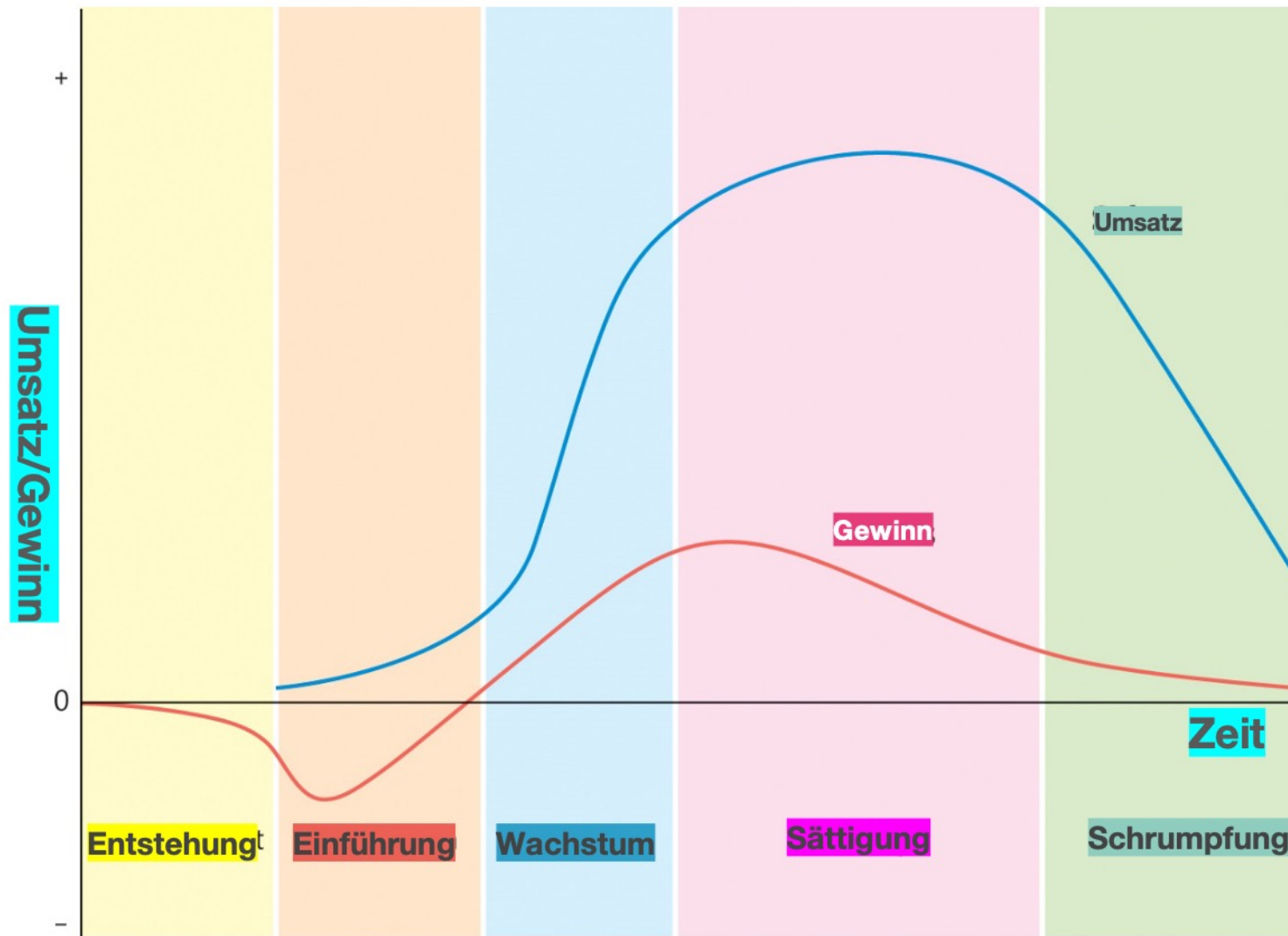


SWOT/TOWS Analyse

1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse



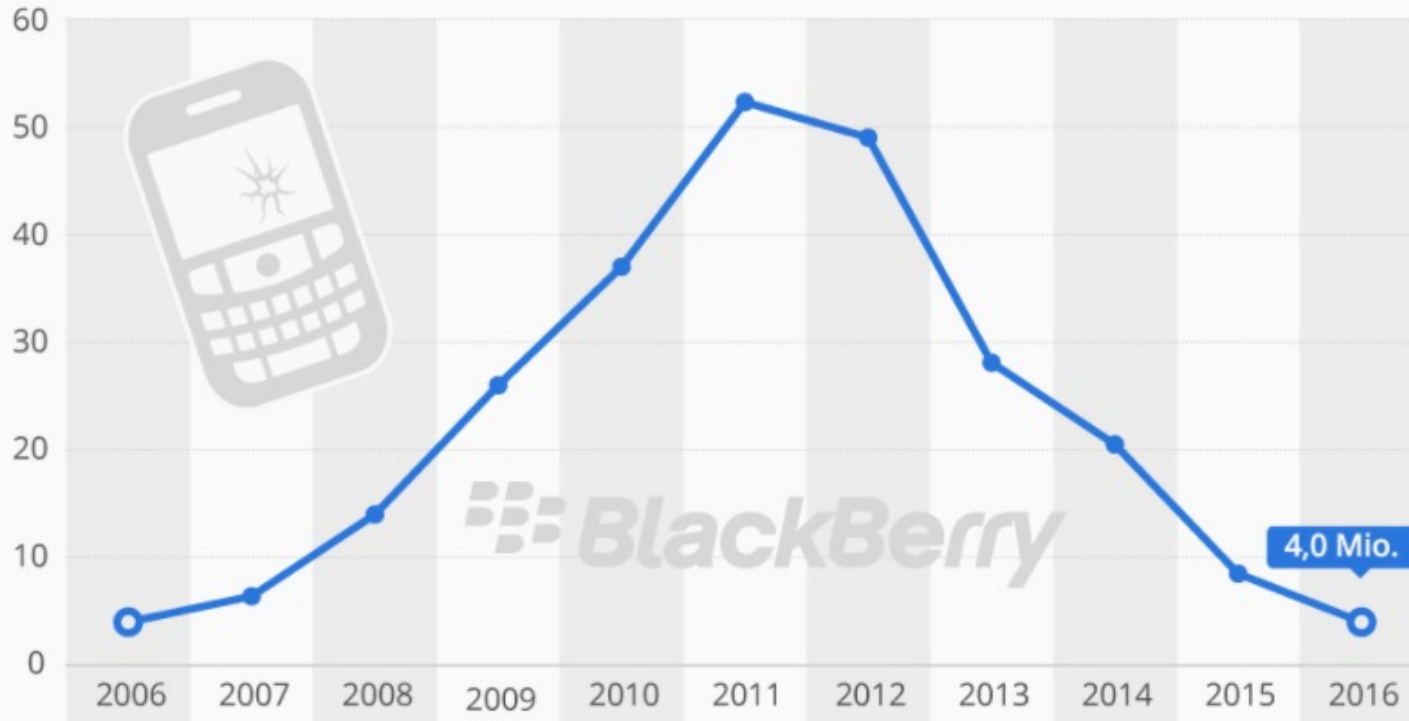
1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse



1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Aufstieg und Fall von BlackBerry

Absatz von BlackBerry-Smartphones nach Geschäftsjahren (in Mio. Geräten)*



@Statista_com

* das Geschäftsjahr von BlackBerry endet jeweils im Februar;
bis 2013 Absatz an den Handel, ab 2014 Verkäufe an Endverbraucher

Quelle: BlackBerry

statista



1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Die Einführungsphase:

Kunde:

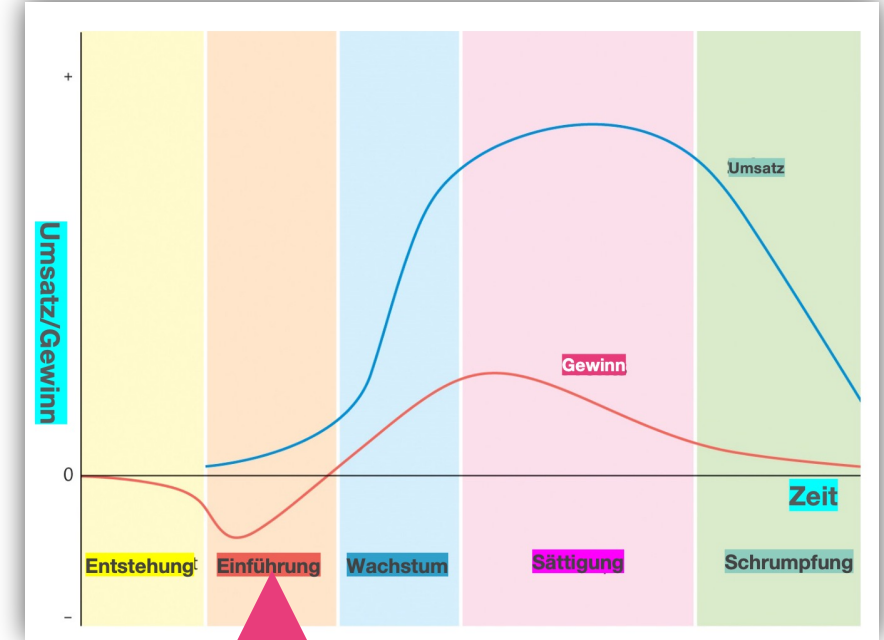
Meistens Innovatoren bzw. Pioniere, Kundengruppe noch nicht Signifikant in der Größe

Wettbewerb:

Etablierte Hersteller bzw. Marken sind noch keine direkten Wettbewerber, eher andere Markteinsteiger

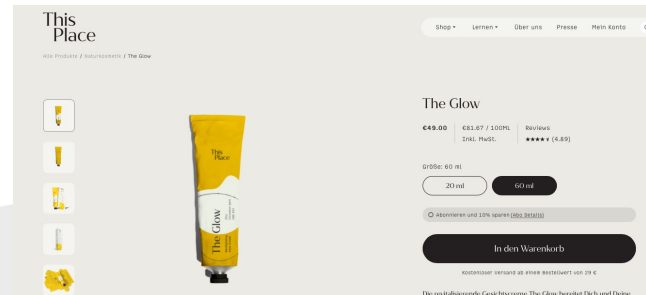
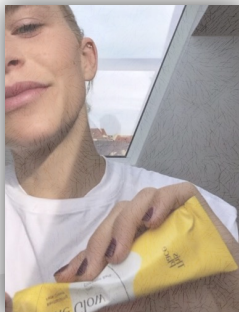
Cashflow:

Anfangsverluste und geringer Umsatz sind zu überstehen, Kosten sind hoch (z.B. durch F&E, Werbung)



Strategie:

Produkt/Leistung muss auf die Zielgruppenbedürfnisse zugeschnitten werden (hohe Werbeausgaben; Penetration vs. Skimming)



1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Die Wachstumsphase:

Kunde:

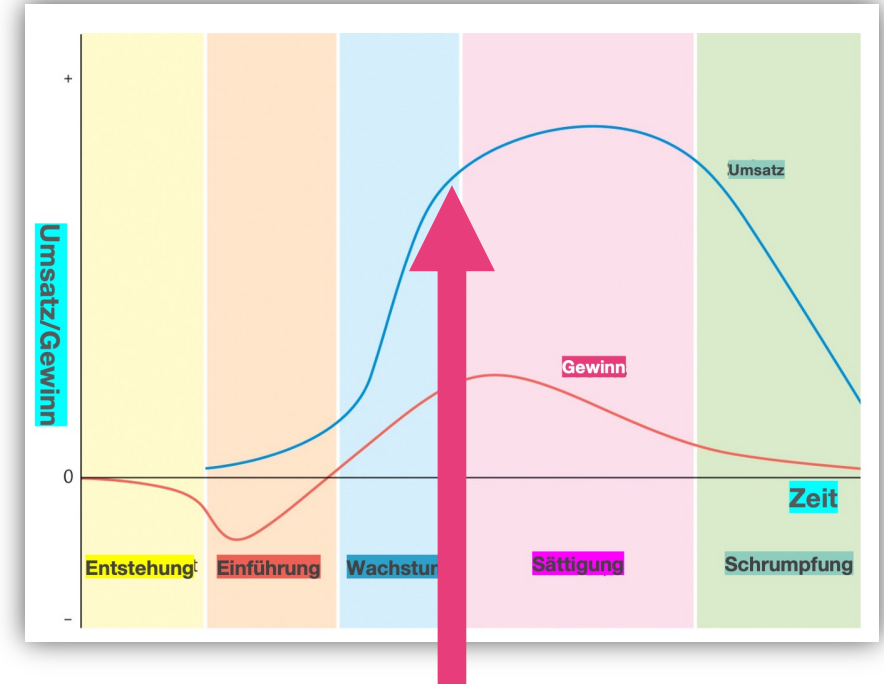
Neben Innovatoren
auch „Early
Adopters“ als
Kunden/innen

Wettbewerb:

Sieht das
Produkt/Leistung
nun als
ernsthaften
Wettbewerb

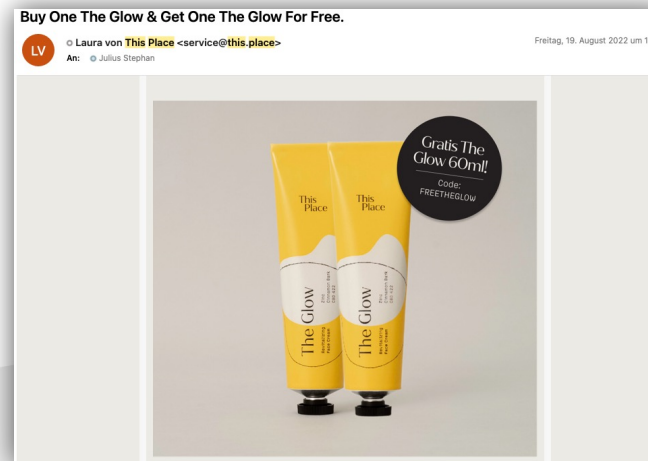
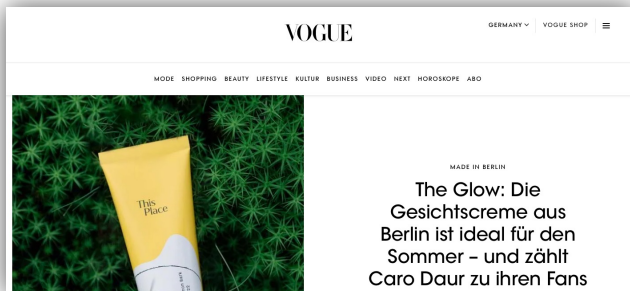
Cashflow:

Umsatzrendite nimmt
rasant zu



Strategie:

Ausbau Distributionsnetzwerk/
Produktbekanntheit weiter
ausbauen (z.B. Direct
Marketing)



1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Die Reifephase:

Kunde:

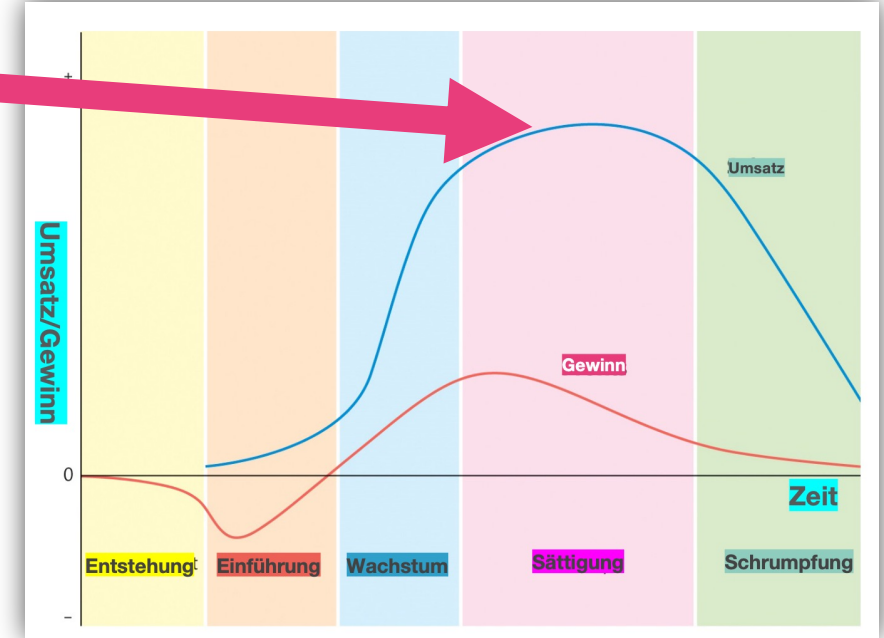
Zielgruppen-
differenzierung
nimmt ab /
Mainstream
KundInnen (frühe
Mehrheit oder
early majority)
kauft; ggf. auch
schon
Abwanderungen
bisheriger
KundInnen

Wettbewerb:

Sieht das
Produkt/Leistung
als dauerhaften
Wettbewerb;
weitere neue
Wettbewerber auf
Herstellerebene
oder durch Handel
(Eigenmarken/No-
Names)

Cashflow:

Umsatzrendite nimmt
ab aufgrund steigenden
Wettbewerbs



Strategie:

z.B. Absatzmittler und neue
Vertriebskanäle müssen
gefunden werden;
Produktdifferenzierung (z.B.
durch Variantenbildung, bzw.
Produktverbesserungen)

Zum Shop	13,97 € THIS PLACE The Glow Gesicht- screme CBD 20 ml inkl. MwSt. 17,72 € inkl. Versand	 Vorkasse	• Lieferung: Sa. 10.09. – Di. 13.09. DHL	PAUL PILLE ★★★★★ 864 Meinungen	Zum Shop
Zum Shop	14,45 € THIS PLACE The Glow Gesicht- screme CBD 20 ml inkl. MwSt. Günstigster Gesamtpreis 16,95 € inkl. Versand		• sofort lieferbar	apondo.de ★★★★★ 162 Meinungen	Zum Shop
Zum Shop	14,79 € THIS PLACE The Glow Gesicht- screme CBD 20 ml inkl. MwSt. 18,69 € inkl. Versand	 Rechnung AMAZON.de Lastschrift Vorkasse	• Lieferung: Sa. 10.09. – Di. 13.09. DHL	Brother ★★★★★ 118 Meinungen	Zum Shop
Zum Shop	15,66 € THIS PLACE The Glow Gesicht- screme CBD 20 ml inkl. MwSt. 19,16 € inkl. Versand	 Rechnung Lastschrift Vorkasse	• Lieferung: Sa. 10.09. – Di. 13.09. DHL	besamex ★★★★★ 1.680 Meinungen	Zum Shop

1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Die Sättigungsphase:

Kunde:

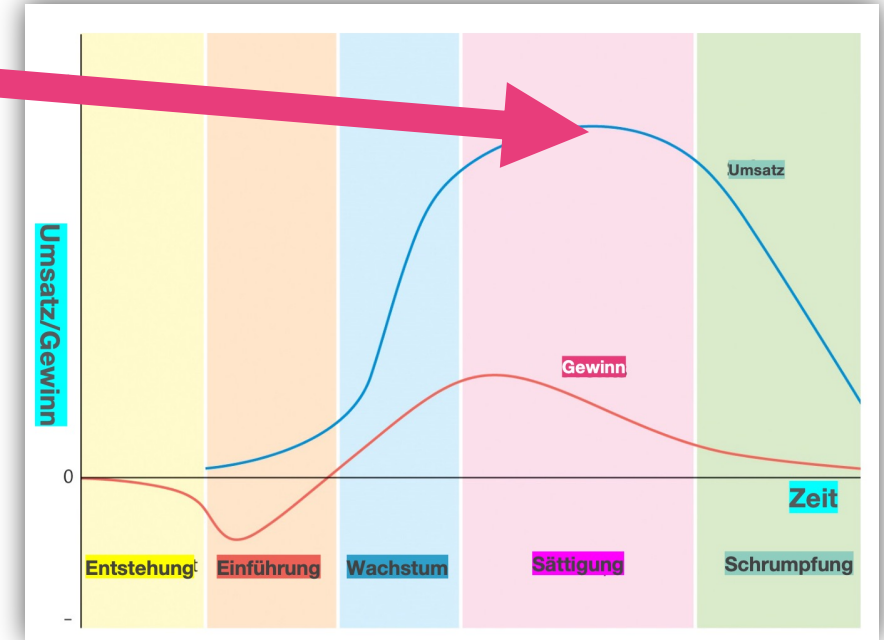
Späte Mehrheit (late majority als neue Kunden/innen), die preissensibel sind

Wettbewerb:

Oft Intensiver Wettbewerb mittels Rabatten

Cashflow:

Umsatz und Rentabilität sinkt durch Preiswettbewerb, Gefahr eines Preiskrieges



Strategie:

Re-launch, Produktänderung (z.B. neues Design, neue Funktionen), neue Segmente finden, Kundenbindungsprogramme stärken, Austritt

1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Die Schrumpfungsphase:

Kunde:

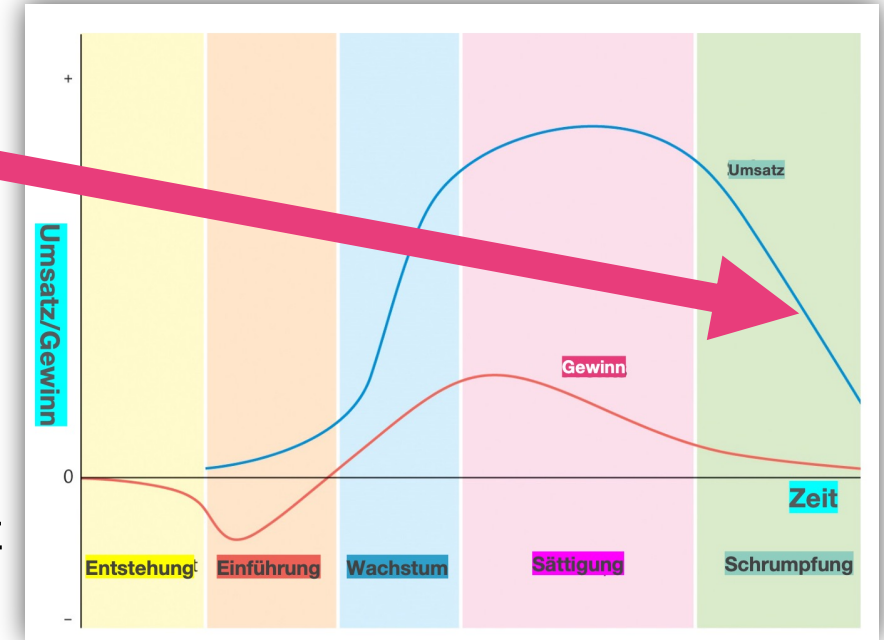
Konservativer
Nachzügler als
Neukunde/in
(Laggard)

Wettbewerb:

Produkte sind zu
identisch, keine
Differenzierung
außer Preis.

Cashflow:

Umsatz ist spürbar
eingebrochen, da oft
die Kosten den Umsatz
übersteigen



Strategie:

Rationalisierung und Rückzug
oder Re-launch und Re-
positionierung, allerdings im
Falle von Blackberry haben
Wiederbelebungsversuche oft
nur Strohfeuercharakter



1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Die BCG-Matrix (Portfolio-Analyse)

Portfolioanalysen geben in einer zweidimensionalen Darstellung einen Überblick über die Marktsituation von diversen strategischen Geschäftseinheiten (SGE), wie bspw. Produkten, um daraus Schlussfolgerungen für eine strategische (Neu-)orientierung dieser Analyseobjekte zu ziehen.

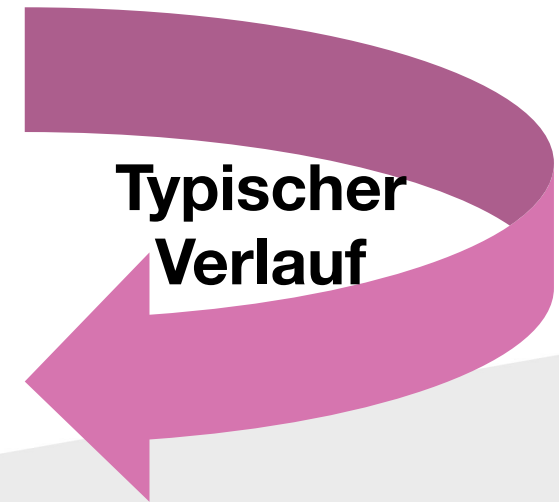
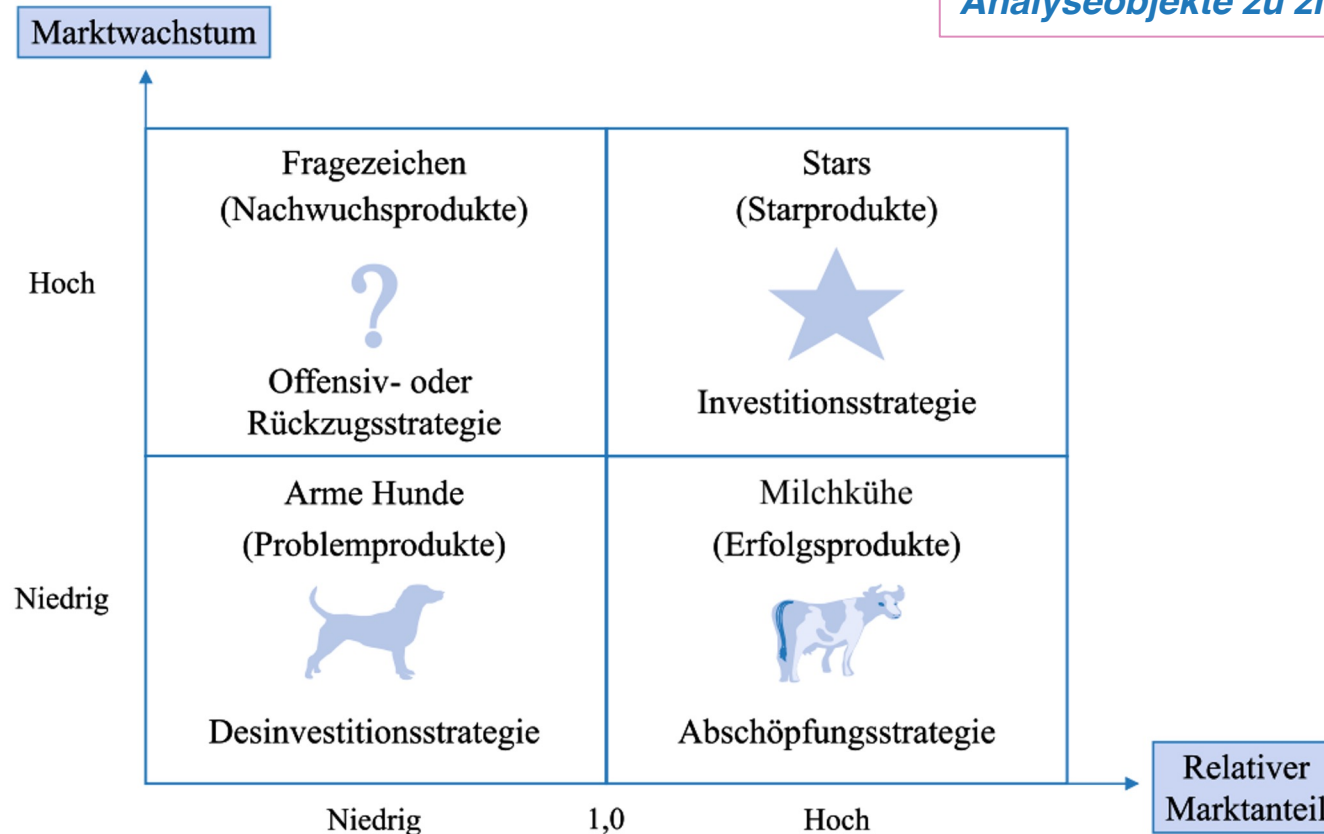
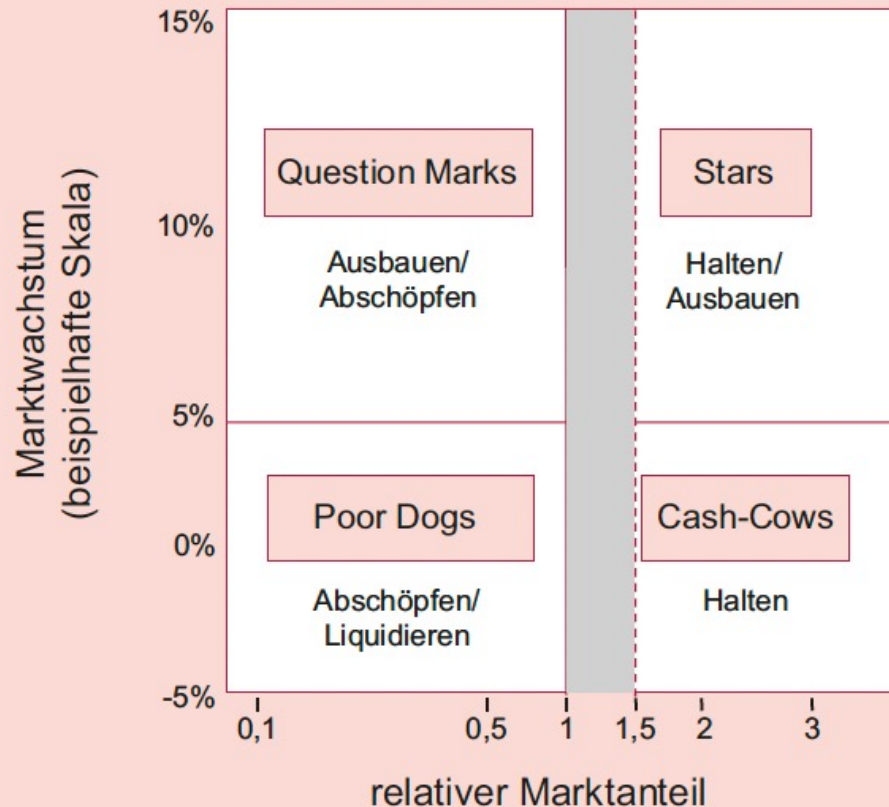


Schaubild 3-8: Normstrategien des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios

1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Die BCG-Matrix (Portfolio-Analyse)



- Eine vertikale (relativer MA) und horizontale (MW) Trennlinie zerlegen das Portfolio in 4 Felder
- Vertikale Trennlinie i.d.R. bei 1 (manchmal auch höher bei Durchschnittswerten der rel. Marktanteile verschiedener SGEs)
- Für Lokalisierung Horizontale Trennlinie keine allgemeingültigen Regeln
 - 10% Regel
 - Durchschnittl. Branchenwachstum, falls zu analysierende SGEs zur gleichen Branche gehören
 - Bspw. Wachstum BSP, falls SGE aus unterschiedl. Branchen

1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Die BCG-Matrix (Portfolio-Analyse)

Die einzelnen SGEs werden in der Regel in Form von Kreisen abgebildet, deren Durchmesser proportional zum jeweiligen Umsatz des Unternehmens ist!



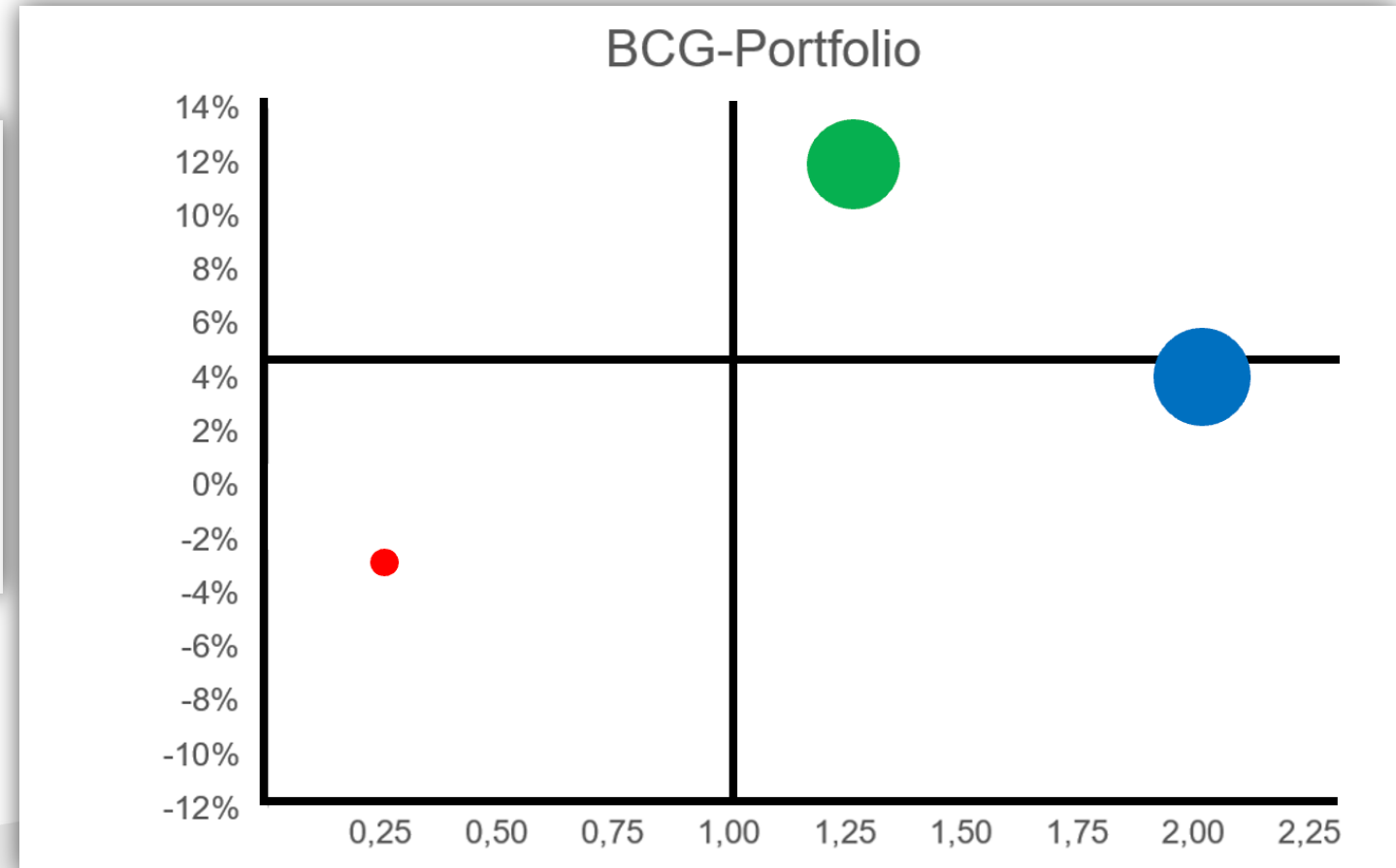
	Mineralwasser	Fruchtsäfte	Limonaden	
Umsatz Zisch GmbH	438.400.000 €	475.272.000 €	51.662.000 €	
Umsatz größter Wettbewerber	350.720.000 €	237.636.000 €	206.648.000 €	
Marktvolumen (in €) aktuell	5.480.000.000 €	2.376.360.000 €	1.283.300.000 €	
Marktvolumen (in €) zukünftig	6.137.600.000 €	2.471.414.400 €	1.251.217.500 €	
Relativer Marktanteil	1,25	2,00	0,25	Ø
Marktwachstum	12%	4%	-2,5%	4,50%

1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Die BCG-Matrix (Portfolio-Analyse)



	Mineralwasser	Fruchtsäfte	Limonaden	
Umsatz Zisch GmbH	438.400.000 €	475.272.000 €	51.662.000 €	
Umsatz größter Wettbewerber	350.720.000 €	237.636.000 €	206.648.000 €	
Marktvolumen (in €) aktuell	5.480.000.000 €	2.376.360.000 €	1.283.300.000 €	
Marktvolumen (in €) zukünftig	6.137.600.000 €	2.471.414.400 €	1.251.217.500 €	
Relativer Marktanteil	1,25	2,00	0,25	Ø
Marktwachstum	12%	4%	-2,5%	4,50%



1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse



Morgengenuß GmbH (Hersteller von Kaffeemaschinen/-automaten)

SGE's	Marktanteil, %	Marktanteil Konkurrenz, %	Marktwachstum, %	Preis, in €	Absatz
Aroma Gold	23	18	-4	46	450.000
Bürogenuss	36	30	2	58	299.399
Espresso	22	40	6,9	510	65.350
Student	45	30	-3	29	240.000
Aroma de Luxe	1	10	-3	50	50.000
No. 1	2,5	4	-2	18	91.000
Geysire	1,8	4	2	28	20.500
Kaffeepad	0	0	4	0	0
Cafe de Paris	30	20	5	2.100	7.856
Großküche	35	25	1,2	1.450	16.150
Einbauküche	5	40	-5	685	3.756

Führen Sie für die Morgengenuß GmbH eine Portfolio-Analyse durch. Leiten Sie für die SGEs Normstrategien ab und begründen Sie. Die horizontale Trennlinie ergibt sich aus dem durchschnittl. Branchenwachstum. Die vertikale Trennlinie ist bei 1.0

1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Vor- und Nachteile der BCG-Matrix

- einfach umzusetzen (Umsatz, Marktanteil, MW)
- Verwendung rel. gut objektivierbarer und quantifizierbarer Größen
- liefert Erkenntnisse für eine differenzierte Zuweisung von Ressourcen
- Auseinandersetzung mit eigenem Unternehmen

- Nur zweidimensional (MW + rel. MA)
- Statisch, nicht dynamisch
- Abgrenzung des relevanten Marktes sehr subjektiv.
- Marktanteil ist nicht die einzige finanzwirtschaftliche Kennzahl zur Evaluation

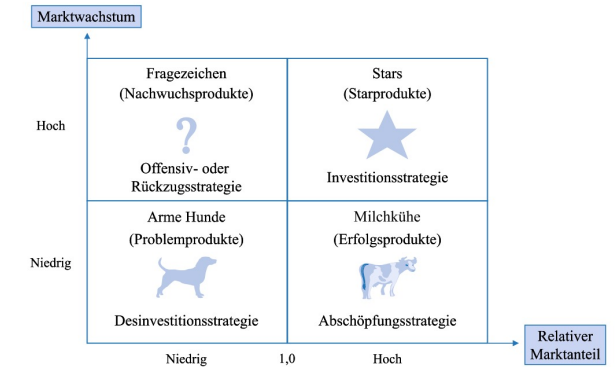
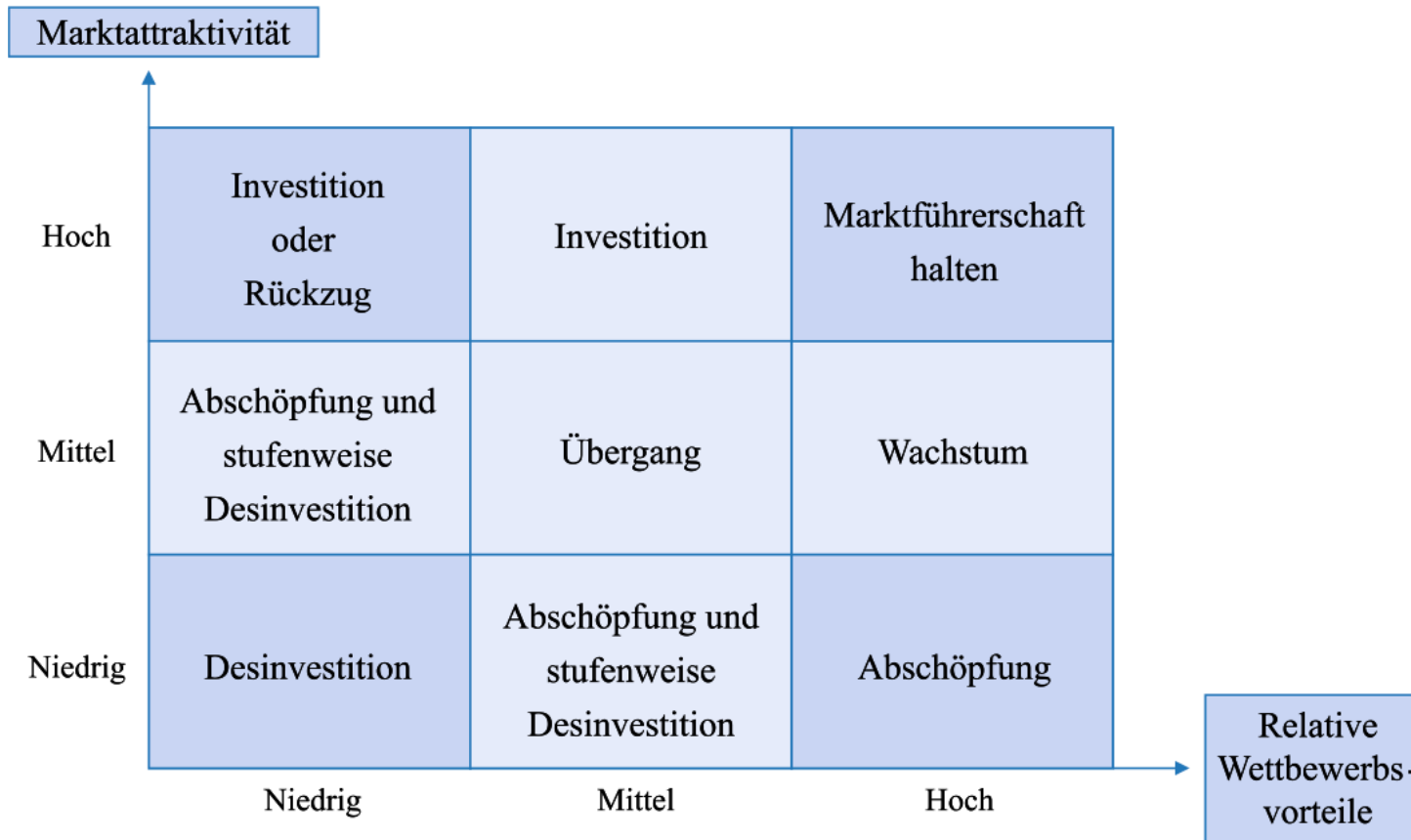


Schaubild 3-8: Normstrategien des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios

1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Das McKinsey-Portfolio



In den Feldern stehen die Normstrategien!

Schaubild 3-9: Normstrategien des Wettbewerbsvorteils-Marktattraktivitäts-Portfolios

1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Das McKinsey-Portfolio – Beispielhafte Kriterien

Markt- / Branchenattraktivität	Relative Wettbewerbsvorteile
<u>Marktqualität</u> - Anzahl der Anbieter - Branchenrendite (Umsatzrendite) - Kapitalumschlag im Markt (in der Branche) - Cash-flow - Marktrisiko - Rentabilitätsrisiko - Höhe des Kapitaleinsatzes - Spielraum für die Preispolitik - Eintrittsbarrieren	<u>Marktposition</u> - relativer Marktanteil - Entwicklung des relativen Marktanteils - Image des Unternehmens - Preiswürdigkeit - Umsatzrendite - Kapitalumschlagshäufigkeit - Cash-flow
<u>Marktwachstum und Marktgröße</u> - reales Marktwachstum - Marktgröße (Marktvolumen)	<u>Produktionspotenzial</u> - Prozesswirtschaftlichkeit und Kosteneffizienz im Vergleich zu den Wettbewerbern
<u>Materialversorgung</u> - Störungsanfälligkeit - Preisentwicklung	<u>F & E-Potential</u> - Innovationen
<u>Umweltsituation</u> - Gesetzgebung - öffentliche Einstellung - Konjunkturabhängigkeit - Risiko staatl. Eingriffe	<u>Qualifikation der Führungskräfte und der Mitarbeiter</u> - Professionalität, Einsatz - Qualität des Führungssystems

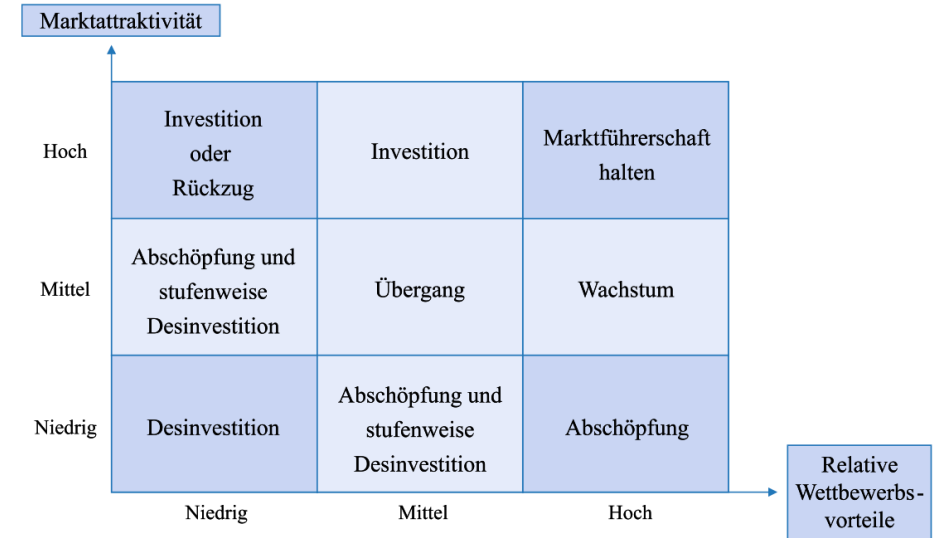


Schaubild 3-9: Normstrategien des Wettbewerbsvorteils-Marktattraktivitäts-Portfolios

Quelle: Bruhn, M. (2019): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 4. Auflage, S.76



1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Das McKinsey-Portfolio – Was sind die Vor- und Nachteile?

<u>Kriterien: Wettbewerbsvorteil</u>	Gewichtung	Bauschuttentsorgung		Gefahrgutentsorgung		Grünabfallentsorgung	
		Bewertung	gewichteter Wert	Bewertung	gewichteter Wert	Bewertung	gewichteter Wert
relativer Marktanteil	4%	5	0,2	5	0,2	3	0,12
Entwicklung des relativen Marktanteils	4%	6	0,24	5	0,2	2	0,08
Image des Unternehmens	8%	5	0,4	5	0,4	3	0,24
Preiswürdigkeit	8%	6	0,48	6	0,48	4	0,32
Umsatzrentabilität	4%	5	0,2	5	0,2	3	0,12
Kapitalumschlag	4%	5	0,2	3	0,12	5	0,2
Cash-flow	4%	3	0,12	2	0,08	4	0,16
Preis-/Kostenentwicklung	4%	4	0,16	5	0,2	3	0,12
Prozesswirtschaftlichkeit	20%	4	0,8	5	1	2	0,4
Innovationen	20%	4	0,8	5	1	3	0,6
Professionalität der Mitarbeiter	12%	4	0,48	6	0,72	4	0,48
Qualität des Führungssystems	8%	5	0,4	5	0,4	5	0,4
		Σ	4,48	Σ	5	Σ	3,24

Bewertungsskala:

0 = niedrig/schwach bis 6 = hoch/stark

Quelle: in Anlehnung an Lübker, A. (2021): Skript Strategisches Marketing an der Dualen Hochschule Schleswig-Holstein (DHS)



1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Das McKinsey-Portfolio – Was sind die Vor- und Nachteile?

<u>Kriterien: Marktattraktivität</u>	Gewichtung	Bauschuttentsorgung		Gefahrgutentsorgung		Grünabfallentsorgung	
		Bewertung	gewichteter Wert	Bewertung	gewichteter Wert	Bewertung	gewichteter Wert
Anzahl der Anbieter	4%	4	0,16	2	0,08	2	0,08
Branchenrentabilität	12%	5	0,6	2	0,24	3	0,36
Kapitalumschlag	4%	4	0,16	1	0,04	5	0,2
Cash-Flow	12%	5	0,6	1	0,12	4	0,48
Eintrittsbarrieren für Wettbewerber	8%	4	0,32	2	0,16	1	0,08
Wachstum	28%	5	1,4	1	0,28	2	0,56
Größe	12%	4	0,48	1	0,12	5	0,6
Gesetzgebung	8%	3	0,24	2	0,16	4	0,32
öffentliche Einstellung	4%	4	0,16	1	0,04	5	0,2
Konjunkturabhängigkeit	8%	5	0,4	2	0,16	5	0,4
		Σ	4,52	Σ	1,4	Σ	3,28

Bewertungsskala:

0 = niedrig/schwach bis 6 = hoch/stark

Quelle: in Anlehnung an Lübker, A. (2021): Skript Strategisches Marketing an der Dualen Hochschule Schleswig-Holstein (DHS)

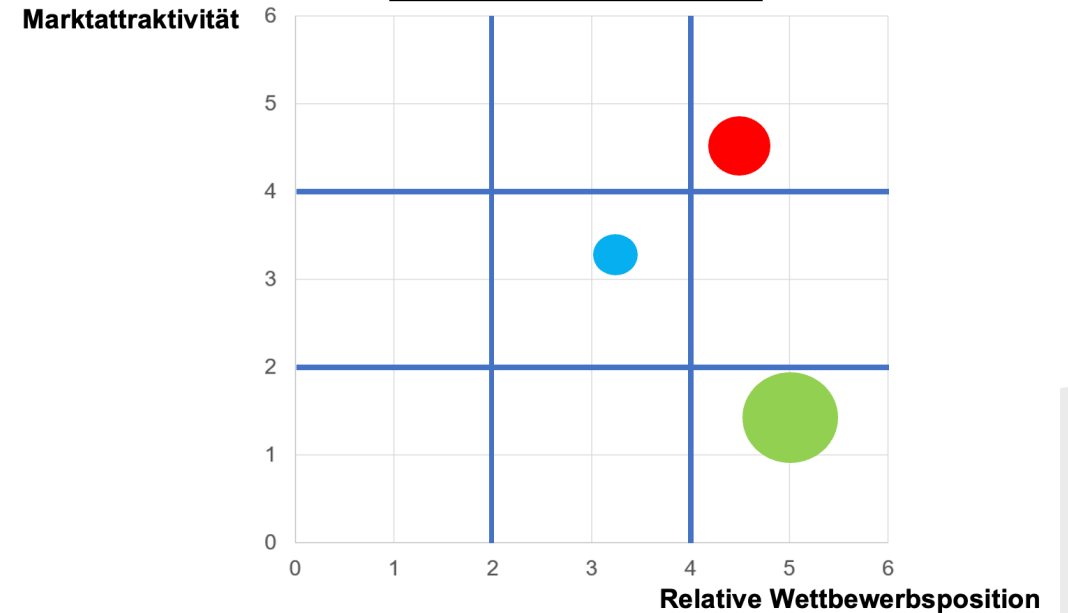
1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Das McKinsey-Portfolio –
Was sind die Vor- und Nachteile?

Entsorgungsbetriebe Lübeck



	Wettbewerbsvorteil	Marktattraktivität
Bauschuttentsorgung	4,48	4,52
Gefahrgutentsorgung	5	1,4
Grünabfallentsorgung	3,24	3,28



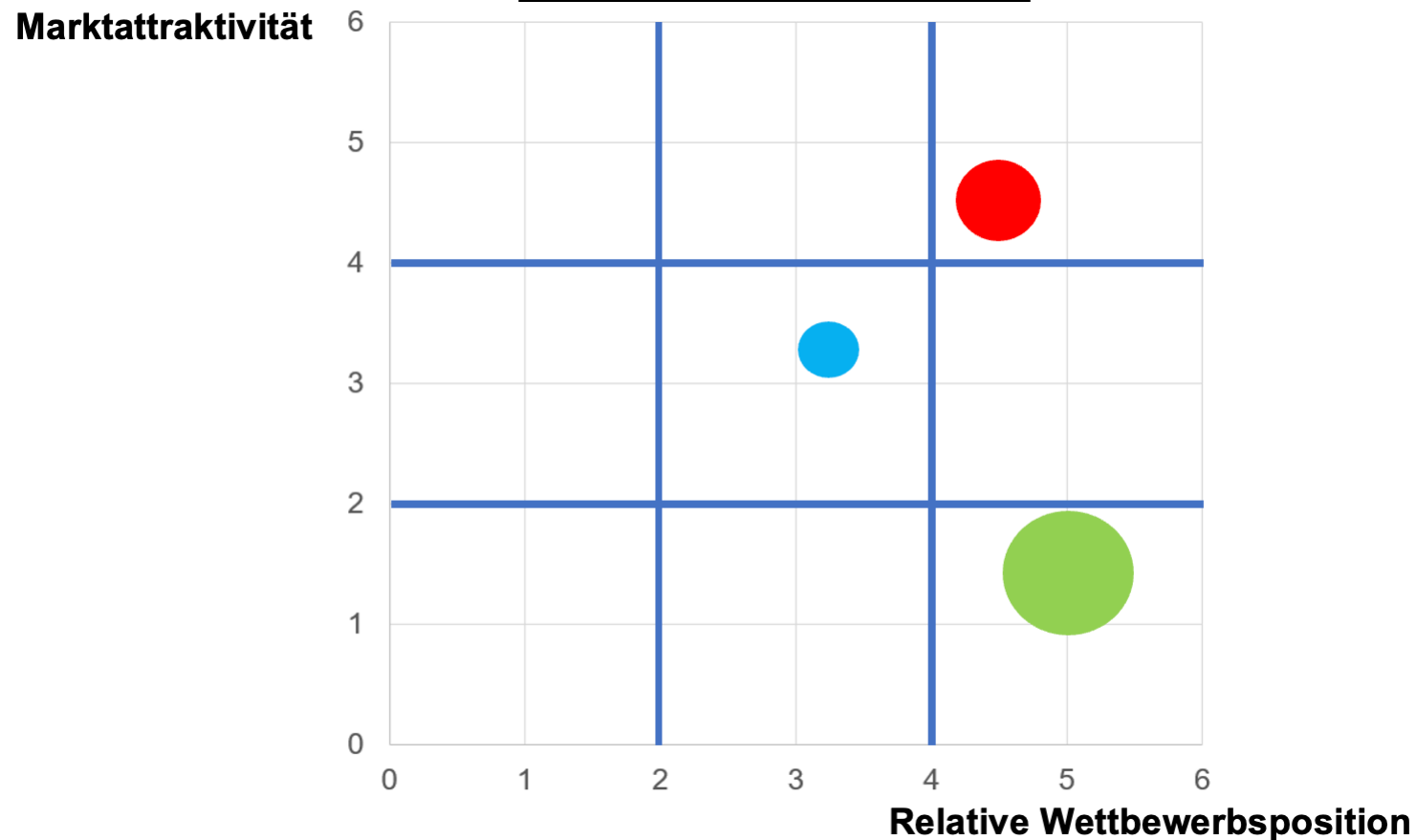
Bewertungsskala:

0 = niedrig/schwach bis 6 = hoch/stark

Quelle: in Anlehnung an Lübker, A. (2021): Skript Strategisches Marketing an der Dualen Hochschule Schleswig-Holstein (DHS)

1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Das McKinsey-Portfolio –
Was sind die Vor- und Nachteile?



Quelle: in Anlehnung an Lübker, A. (2021): Skript Strategisches Marketing an der Dualen Hochschule Schleswig-Holstein (DHS)

Marketinganalyse Agenda



1.1 Analyse des relevanten Markts (Wiederholung)



Externe Umweltanalyse (PESTEL)



Branchenstrukturanalyse nach Porter (Porter's Fünf-Kräfte-Modell)

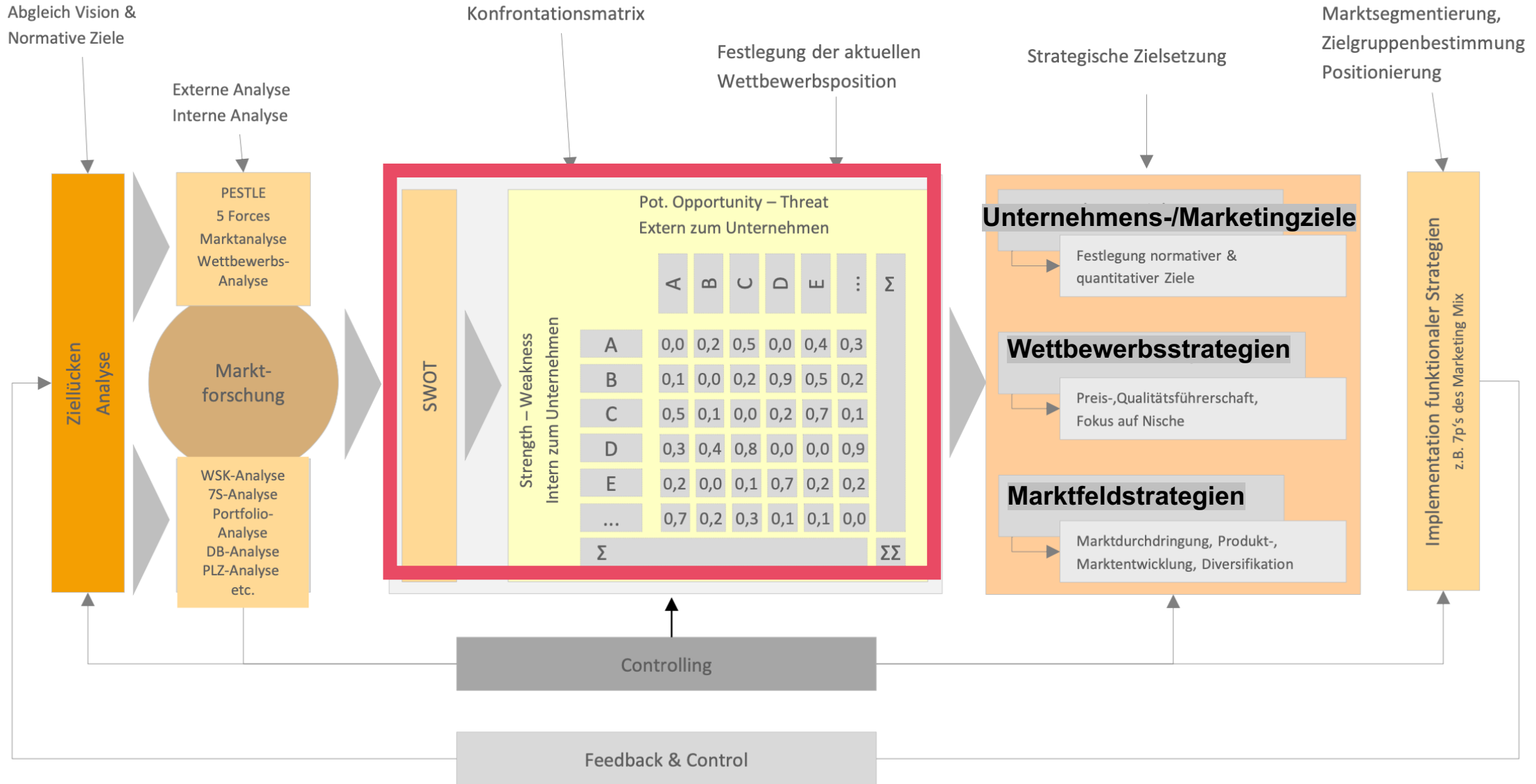


Lebenszyklus- & Portfolioanalyse (BCG, McKinsey) sowie Wertschöpfungskettenanalyse



SWOT/TOWS Analyse

1.5 SWOT Analyse



Quelle: eigene Darstellung Prof. Stephan in Anlehnung an verschiedene Quellen

1.5 SWOT Analyse

Intern

Stärken	Schwächen
Chancen	Risiken

Extern

	Opportunities (Chancen)	Threats (Risiken)
Strength (Stärken)	<u>SO-Strategien</u> Nutze Stärken zur Wahrnehmung von Chancen (z.B. durch Wachstumsstrategien)	<u>ST-Strategien</u> Nutze Stärken zur Vermeidung von Risiken (z.B. durch Diversifikation)
Weakness (Schwächen)	<u>WO-Strategien</u> Überwinde Schwächen zur Wahrnehmung von Chancen (z.B. durch Kauf von Know-how mittels Franchising)	<u>WT-Strategien</u> Minimiere Schwächen und vermeide Risiken (z.B. durch Produktelimination oder durch Schrumpfen)

Quelle: in Anlehnung an Prof. Kasselman Präsentationsunterlagen Strategisches Marketing 2021/22 an der DSH

1.5 SWOT Analyse dargestellt am Beispiel eines Automobilherstellers

Chancen	Risiken
■ Zunehmendes Interesse von Autokäufern an leistungsfähigen Elektrofahrzeugen mit hoher Reichweite und leichten Batterien zu vertretbaren Preisen ■ Hybridtechnologien (z. B. Wasserstoff- und Elektromotor) zur Kombination von geringen Abgaswerten bei gleichzeitig hoher Leistung ■ Zunehmendes Interesse an erweiterten Mobilitätsdienstleistungen (Carsharing-Aktivitäten) ■ Zunehmende Nachfrage von Fahrzeugen im mittleren und oberen Preissegment ■ Wachstumsmarkt für Automobile in China	■ Zunehmende Verbraucherreaktanz gegenüber Fahrzeugen mit Diesel- und Verbrennungsmotoren ■ Geschwindigkeitsbeschränkungen und drohende Fahrverbote für Innenstädte ■ Treibstoffverknappung und steigende Benzinpreise ■ Entwicklung von neuen Fahrzeuggenerationen durch branchenfremde Konkurrenten ■ Zunehmende Akzeptanz von öffentlichen Verkehrsmitteln bzw. Sharing-Alternativen

Quelle: Meffert et al. (2019): Marketing – Grundlagen markorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente. –Praxisbeispiele, 13. Auflage, S. 272.

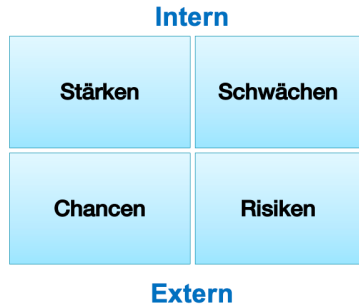
1.5 SWOT Analyse

TOWS-Analyse zur Strategieableitung

Unternehmensexterne Faktoren Unternehmensinterne Faktoren	Chancen - Preisbereitschaften im Mittelklasse- und Oberklassesegment	Risiken - Rückgang des Absatzes von PKWs mit Verbrennungsmotoren
Stärken - Marktführer im Mittelklassesegment - hohe Rendite	① ■ starke Marktführerschaft im Mittelklassesegment zur Abschöpfung der Preisbereitschaft nutzen	② ■ hohe Renditen zur Entwicklung alternativer Antriebe nutzen (Elektroantrieb, Brennstoffzelle)
Schwächen - Entwicklungsstand Elektromotoren - schwache Position im Oberklassesegment - keine Marktpresenz in China	③ ■ Upgrading des Produktprogramms in die Oberklasse zur Partizipation an der höheren Preisbereitschaft	④ ■ Abbau des Entwicklungsrückstandes bei Elektroantrieben und Markteintrittsstrategie für China

1.5 SWOT-Analyse

Eigenarbeit (60 Minuten)



Eigenarbeit Woche 3 zur SWOT-Analyse

Der Markt für Fruchtsäfte in Deutschland ist durch einen im internationalen Vergleich hohen Pro-Kopf-Verbrauch gekennzeichnet. Nach Jahren des Wachstums musste allerdings im vergangenen Jahr erstmals ein leichter Rückgang von 1% von 41,2 auf 40,8 l je Einwohner hingenommen werden, obwohl der Pro-Kopf-Absatz im Markt der AfG insgesamt gestiegen ist. Mit Ausnahme des Apfelsaftes, der den höchsten Marktanteil zu verzeichnen hat, waren dabei alle Produkte von dieser Marktentwicklung betroffen.

Die Ursache für diese Rückgänge liegt in erster Linie in der starken Konkurrenz aus dem Segment der Erfrischungsgetränke, die durch Produktinnovationen und -modifikationen insbesondere junge Käufer an sich binden. Bei diesen besitzen Säfte

Gehen Sie auf Moodle und lesen den Case über die Fruit & Juice GmbH. Führen Sie anhand der Informationen eine SWOT-Analyse durch. Welche strategischen Handlungsempfehlungen ergeben sich?

Im Auftrag der

DH | DUALE
SH | HOCHSCHULE SH

Vielen Dank

