

ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА КОНКУРЕНТНУЮ РЫНОЧНУЮ ПОЗИЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕКМЕНТАЦИЯ ВНЕШНЕЙ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Васенев Кирилл Павлович
Независимый
исследователь

EXTERNAL MARKET ENVIRONMENT SEGMENTATION FOCUSED ON COMPETITIVE MARKET POSITION OF AN ENTERPRISE IN THE COURSE OF STRATEGIC PLANNING

K. Vasenyov

Annotation

The article considers the issues of identification and planning of strategic business areas focused on the competitive position of an enterprise: significance for strategic management, McKinsey concept, criteria and concepts of determination of strategically relevant product/market combinations, opportunities for operationalization of criteria, criteria of aggregation of product/market combinations into strategic business areas, planning logic. The author mentions the need for integration of planning of strategic business areas with development of competitive and infrastructural strategies.

Keywords: strategic business area, strategic business unit, strategically relevant market, product/market combination, three-criteria Abel concept.

Аннотация

Рассмотрены вопросы ориентированных на конкурентную позицию предприятия идентификации и планирования стратегических бизнес-направлений: значение для стратегического управления, концепция Маккинзи, критерии и концепции определения стратегически релевантных комбинаций продукт/рынок, возможности операционализации критериев, критерии агрегирования комбинаций продукт/рынок в стратегические бизнес-направления, логика планирования. Отмечена необходимость интеграции планирования стратегических бизнес-направлений с разработкой конкурентной и инфраструктурных стратегий.

Ключевые слова:

Стратегическое бизнес-направление, стратегическая бизнес-единица, стратегически релевантный рынок, комбинация продукт/рынок, трехкритериальная концепция Абеля.

Стратегическое планирование как основа стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент трактуется как совокупность решений и действий по разработке и реализации планов, призванных обеспечить достижение целей предприятия. В качестве главной цели стратегического менеджмента может рассматриваться развитие и формирование потенциалов успеха как основы для долгосрочных конкурентных преимуществ и вытекающих из них сверхприбылей.

В качестве основы стратегического менеджмента стратегическое планирование признается обязательной функцией для обеспечения успешного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе. Исходным пунктом для стратегического планирования являются принципиальные положения, обозначаемые как "видение" и "миссия". В центре внимания стратегического планирования находятся стратегии. Стратегии определяют структуры и системы предприятия и задают действия предприятия на рынках.

Стратегическое планирование нацелено на поиск и создание конкурентных преимуществ, а именно распознавание и создание потенциалов успеха и ключевых компетенций в рамках выбранных конкурентных стратегий [2].

Первой задачей стратегического планирования является разграничение стратегических рыночных сегментов [6]. Планирование стратегических бизнес-направлений составляет ядро стратегического планирования [11].

У работающего со многими продуктами на многих рынках предприятия в целях обеспечения устойчивого будущего развития возникает существенная проблема распределения обычно ограниченных ресурсов и структурирования существующих и потенциальных комбинаций продукт / рынок с целью продолжительного наилучшего достижения намеченных целей. Необходимо определить привлекательные сегменты рынка, исследовать их вне связей с существующей структурой предприятия или его текущей продукцией. Оценка возможных перспектив в конкретных сегментах необходима для опре-

деления способов конкурирования в каждом из идентифицированных и признанных привлекательными сегментов рынка.

Проблема сегментации внешнего рыночного пространства предприятия

В ходе стратегического сегментирования рынка предпринимается попытка осмыслить существующие рынки и выявить шансы и рыночные люки (ниши) для будущих продуктов и / или решений проблем клиентов. Целью сегментирования внешней окружающей среды предприятия является выявление стратегических объектов успеха для последующего управления ими путем нахождения на рынке как можно более однородных по своему поведению групп покупателей, каждая из которых может рассматриваться как отдельный рыночный сегмент.

Сегментация рынка обеспечивает более точное понимание рынка и потребностей клиентов, создает рамочные условия для разработки стратегий, позволяет оптимально распределять ресурсы, повышать адресность маркетинговой работы [3, 7].

Структурирование рынка является сложной задачей, поскольку не существует точных правил для выполнения данной работы и, кроме того, рыночные границы постоянно меняются под давлением конкуренции, вследствие технологического развития и меняющегося спроса [7, 9].

Концепция стратегических бизнес-направлений и стратегических бизнес-единиц

Для решения сложной задачи сегментирования рыночного пространства с целью оптимального распределения ограниченных ресурсов предприятия в 1970г. консультационной компанией Маккинзи была предложена концепция стратегических бизнес-направлений. В соответствии с этой концепцией различают [16, 17]:

1. рыночно-ориентированную стратегическую плановую единицу – стратегическое бизнес-направление (Strategic Business Area) – по определенным критериям выделенную планово-техническую область (фрагмент, сектор) общей рыночной деятельности предприятия, которая формирует самостоятельный комплекс стратегических решений на основе своих специфических взаимодействий сил конкурентной борьбы и предпринимательского использования ресурсов и
2. стратегическую организационную единицу (Strategic Business Unit) – выделенную в соответствии с классификацией рыночно-ориентированных стратегических плановых единиц реальную автономную организационную единицу в структуре предприятия.

Стратегические бизнес-направления идентифицируются в результате структурирования внешней окружающей рыночной среды с целью выявления стратегических объектов успеха.

Сегментирование внутренней среды предприятия основывается на результатах структурирования внешней среды и имеет своей целью приведение организационной структуры предприятия в соответствие с разработанными стратегиями для поддержания и развития потенциалов успеха в отношении идентифицированных стратегических бизнес-направлений. В результате структурирования внутренней среды формируются реальные организационные структуры.

Сферы ответственности в рамках выделенных стратегических бизнес-направлений могут быть отличны от правовой структуры предприятия [17]. Стратегическая организационная единица может быть идентична стратегическому бизнес-направлению. Однако, возможно, что одна стратегическая организационная единица действует в нескольких стратегических бизнес-направлениях. И наоборот, одно стратегическое бизнес-направление может быть полем деятельности нескольких стратегических бизнес-единиц.

Признаками стратегической организационной единицы (бизнес-единицы) являются [11]:

1. выполнение самостоятельных рыночных задач при помощи собственных продуктов в рамках четко сформулированных целей,
2. наличие ясно определенных конкурентов, с которыми стратегическая единица конкурирует на рынке,
3. обладание относительной хозяйственной самостоятельностью при реализации ключевых хозяйственных функций (разработка, производство, сбыт) с возложением определенной ответственности за результаты, наличие (при необходимости) собственных систем планирования, учета и контроля.

Для того, чтобы быть успешными на рынке, все стратегические организационные единицы должны обладать относительными конкурентными преимуществами – это центральный критерий. Создание стратегических организационных единиц, как правило, связано с надеждой на эффективное внутреннее управление и на рыночно-ориентированное позиционирование во вне.

На предприятиях с чисто функциональной организационной структурой хозяйственная самостоятельность стратегических организационных единиц существенно ограничена [11]. Это касается в первую очередь использования ресурсов, поскольку сложно обеспечить соответствие организационных единиц стратегическим бизнес-направлениям. Стратегические организационные единицы должны выполнять сквозные функции по обра-

ботке бизнес-направлений (снабжение, производство, сбыт, персонал, финансирование). Поэтому раздельная ответственность за управление по стратегическим бизнес-направлениям возможна лишь на уровне менеджеров по продукту или руководителей бизнесов. Это ведет к необходимости создания матричных структур и вторичных организационных структур, что приводит к возникновению проблемы согласования.

В децентрализованной дивизиональной организационной структуре стратегическое планирование стратегических бизнес-направлений осуществляется автономно стратегическими бизнес-единицами, а центральные корпоративные отделы выполняют координирующую и консультационную функции [11].

В централизованной дивизиональной структуре управление отдельными стратегическими бизнес-единицами реализуется посредством стратегического планирования, а самим бизнес-единицам делегируется только право принятия оперативных решений относительно целей и мероприятий [11].

Стратегические организационные бизнес-единицы объединяются в портфель с тем, чтобы в случае крупных многопродуктовых предприятий получить возможность обзорного рассмотрения возрастающего количества стратегических организационных бизнес-единиц, а также применения различных целевых критериев для их оценки с использованием инструментария портфельного менеджмента.

Методологические подходы к разграничению стратегических бизнес-направлений

Необходимая исходная точка сегментирования стратегических бизнес-направлений заключается в нахождении рыночных границ рассматриваемых областей деятельности. Фиксация рыночных границ к началу процесса планирования в значительной степени определяет ответы на следующие вопросы [16]: какие конкуренты относятся к конкурентному окружению предприятия, какие группы потребителей рассматриваются как потенциальные адресаты предложения товаров и услуг со стороны предприятия, какие ресурсные потенциалы необходимы предприятию для выстраивания конкурентоспособной рыночной позиции и какие потенциалы развития в отношении рыночного роста, а также в отношении собственной доли рынка у предприятия имеются.

Сегментирование стратегических бизнес-направлений – это не однократный плановый акт, но оно должно пониматься как текущая задача планирования, которая при постоянных изменениях в продуктово-рыночной структуре (например, смещения в структуре потребностей потребителей) может сделать необходимым соответ-

ствующее переопределение первоначальных границ стратегических бизнес-направлений [16].

Отправной точкой для разграничения стратегических бизнес-направлений выступает идентификация стратегически релевантного – референтного – базового рынка [5]. Если релевантный рынок интерпретируется как релевантный с конкурентно-стратегических позиций сегмент общего рынка, то процедура сегментирования содержит четыре стадии [16]:

1. размежевание общего рынка, при котором предметом рассмотрения являются отношения взаимозаменяемости продуктов в пространственном, объектном и временном отношении (так называемая конкуренция замещения), которые могут быть осмыслены на основе ориентированных на предложение и/или спрос концепций,
2. выявление комбинаций продукт/рынок в рамках структурированного общего рынка (стратегическое сегментирование, макро-сегментирование [5]),
3. идентификация внутренне гомогенных сегментов покупателей внутри отдельных комбинаций продукт/рынок (микро- или оперативное сегментирование рынка [5]),
4. агрегирование стратегически релевантных комбинаций продукт/рынок в области деятельности.

Рынок определяется потребностью потребителя, которая может быть удовлетворена продуктами или услугами, рассматриваемыми как альтернативные [7]. При сегментировании следует учитывать необходимые потребности решения его потребительской проблемы, поскольку покупается не сам товар, а решение проблемы клиента [5].

На втором этапе разграничения – осмысления и фиксации стратегических комбинаций продукт/рынок, т. е., определения стратегических бизнес-направлений на базе ранее структурированного общего рынка, используются однокритериальные и многокритериальные подходы [16]. Разграничение стратегических комбинаций продукт/рынок связано также с проблемой операционализации.

Однокритериальные подходы к осмыслению комбинаций продукт/рынок в рамках уже разграниченного (структурированного) общего рынка основаны на структурировании рынка при помощи единственного рыночного критерия: продукты или группы потребителей. Оба варианта связаны со значительной недостаточностью: первый характеризуется так называемой "маркетинговой близорукостью" и игнорирует возможность разрешения проблем клиентов и не способствует гетерогенности поведения потребителей, а второй пренебрегает потенциальной опасностью замещения продукта конкурентами и не обеспечивает достаточных релевантных с конкурентно-стратегических позиций степеней свободы при струк-

турировании цепочки создания стоимости предприятия [14]. Большинству организаций необходимо использовать более одного уровня сегментационных критериев, чтобы определить типы и категории конкретных запросов потребителей [7]. Проблемы, возникающие при использовании однокритериальных подходов, пытаются разрешить применением многокритериальных концепций.

К многокритериальным концепциям осмысления стратегических комбинаций продукт/рынок в рамках разграниченного общего рынка относятся [16]:

1. двухкритериальные концепции (например, матрица продукт–рынок [13]),
2. трехкритериальные подходы (например, растр определения границ рынка Абея [6, 12]),
3. четырехкритериальные поисковые эвристики (например, выполненное Деем в 1999 г. расширение схемы Абея путем добавления элементов цепочки создания стоимости предприятия [15]).

Наибольшее значение придается концепция Абея, для которой были предложены многочисленные прикладные применения. Согласно концепции Абея, для определения стратегических бизнес–направлений применяются три критерия [6, 16]:

1. потенциальный сектор спроса (customer group dimension, "кого обслуживаем?"),
2. решаемая проблема клиентов (customer function dimension, "какие потребности удовлетворяем?"),
3. необходимые для этого технологии (technological dimension, "с помощью чего решаются проблемы клиентов?").

Следовательно, стратегические комбинации продукт/рынок трактуются как комбинации потребитель/функция продукта/технология. При этом компонента "продукт" описывается выполнением функции и применяемой технологией, а рыночная компонента находит свое отражение (операционализируется) в группе потребителей и целевом удовлетворении потребности.

Операционализация критериев сегментации стратегических бизнес–направлений

Проблематика операционализации состоит в выборе методов, применяемых при сегментации стратегических комбинаций продукт/рынок в рамках используемых критериев [6]. Подходы к решению проблемы операционализации включают [16]:

1. для классификации продуктов могут применяться: модели позиционирования продуктов (продукты позиционируются в пространстве своих свойств относительно друг друга в соответствии с предпочтениями потребителей), подход типологизации товаров (иерархическое упорядочение товаров в соответствии с их отличительными признаками), подход иерархии продуктов (объединение

типологизации товаров в соответствии с их отличительными признаками с анализом конкурентных отношений между товарами на основе их замещаемости с позиции потребителей),

2. для классификации групп потребителей существует значительное количество методов (для идентификации потребителей и их значения для сбыта могут использоваться различные признаки [1]),

3. для классификации технологий существует не очень большое количество методов анализа, например, концепция S–кривой Маккинзи (визуальное представление (в форме буквы S) развития во времени производительности анализируемой технологии в зависимости от производимых инвестиций), анализ технологических направлений (анализ портфеля технологий предприятия исходя из привлекательности и интенсивности развития технологий), разнообразные креативные техники (привлечение экспертов, методы дельфи и мозгового штурма) или эвристические методы анализа,

4. функции продуктов структурируются с помощью анализа объективных технических функциональных признаков и/или на базе данных оценки продуктов потребителями (например, типологизация требований (поиск ответов на вопросы, кто и какие требования выдвигает к продукту и насколько эти требования важны для развития нового продукта), анализ целей применения продукта (анализ отдельных возможностей воплощения продуктов относительно их способности выполнять заявленные (потребителями) требования)).

Агрегирование комбинаций продукт/рынок в стратегические бизнес–направления

Вопрос о подходящих ориентировочных критериях для объединения комбинаций продукт/рынок в стратегические бизнес–направления имеет два аспекта: во–первых, какие рыночные ячейки должны быть объединены в бизнес–направление и, во–вторых, сколько бизнес–направлений вообще должно быть.

К наиболее важным требованиям относят [16]:

1. рыночная задача: каждое стратегическое бизнес–направление должно быть стратегически релевантным по отношению к конкурентам внешним рыночным элементом, т. е., производимые предприятием продукты должны на стратегически релевантном рынке брать на себя функцию соответствующего конкурентным условиям удовлетворения проблем клиентов,

2. независимость в отношении необходимых ресурсов: для обеспечения соответствующего рыночным условиям применения ресурсов необходимо стремиться к тому, чтобы стратегическое бизнес–направление предъявляло гомогенные требования на потенциал предприятия (внутреннее подобие (однородность) в отношении требований на ресурсы) и, по возможно–

сти, не пересекалось в части претензий на ресурсы с другими стратегическими бизнес-направлениями (внешняя независимость в отношении требований на ресурсы),

3. вклад в потенциал успеха предприятия: каждое стратегическое бизнес-направление должно быть в состоянии обеспечивать в результате планирования и реализации стратегических рыночных решений соразмерный и продолжительный вклад в общий успех предприятия,

4. стабильность стратегического бизнес-направления: желательно, чтобы границы стратегических бизнес-направлений в долгосрочной перспективе оставались стабильными с тем, чтобы план и реализация стратегических решений (например, создание стратегических организационных структурных единиц) могли быть проведены на надежных ориентировочных основаниях.

Если для структурирования стратегических бизнес-направлений применяются несколько критериев, то такая мультикритериальная методика агрегирования вынуждает к компромиссному решению в противоречивом пространстве взаимного соотношения критериев. В конкретном прикладном случае рекомендуется формирование иерархической структуры стратегических бизнес-направлений и / или использование в качестве основания окончательного выбора стратегических бизнес-направлений взвешивание критериев в рамках скоринговых моделей [16].

При определении технически целесообразного с управленческой точки зрения количества разграничиваемых стратегических бизнес-направлений нет общепринятых и экономически обоснованных рецептов, но на практике можно обнаружить от нескольких десятков [8] до нескольких сотен [11] стратегических бизнес-направлений. Количество стратегических бизнес-направлений должно оставаться обозримым и удобным для применения, так что часто целесообразно и необходимо сегментировать их дальше (например, выделяя целевые группы).

Процесс планирования стратегических бизнес-направлений

Содержание, уровни и взаимосвязи между этапами процесса планирования стратегических бизнес-направлений представлены на рис. 1. Конкретная практическая реализация представленной укрупненной схемы планирования стратегических бизнес-направлений в случае холдинговой структуры будет обусловлена используемой моделью холдинга (финансовый холдинг, управляющий холдинг, оператор).

Поиск, выбор и обработка стратегических бизнес-направлений представляет собой многослойную и плохо

структурированную общую проблему. Процесс планирования стратегических бизнес-направлений не подразумевает прямой последовательности этапов. Вместо этого исходят из итерационной последовательности шагов, которые накладываются друг на друга посредством сопровождающих процесс информационных прямых (опережающих) и контрольных обратных связей и которые должны быть целесообразным образом согласованы между собой в рамках планирования по методу встречных потоков [16].

В результате многоуровневого итерационного процесса планирования стратегических бизнес-направлений формируется сложная внутренне согласованная комбинация стратегических целеустремлений предприятия.

Процесс планирования стратегических бизнес-направлений после оценки и выбора стратегий предполагает необходимым образом их операционализацию – трансформацию стратегий в конкретные действия и мероприятия (стратегически релевантные и оперативные проекты).

Осуществление стратегий сопровождается контролем принятых стратегических предпосылок, промежуточных стратегических целей (вех), а также предпосылок и степени достижения целей стратегически релевантных проектов [9]. Также необходима информация о стратегически значимых действиях конкурентов [10]. Отсутствие стратегической обратной связи в системе управления рассматривается в качестве одного из барьеров для эффективной реализации стратегии [4]. При необходимости стратегии корректируются (а в ряде случаев могут перепределяться и стратегические цели).

На рисунке 1 показаны следующие информационные взаимосвязи в процессе планирования стратегических бизнес-направлений:

1. стратегически ориентированная обратная связь с оперативного, тактического и стратегического уровней управления по результатам контроля реализации запланированных стратегий и проектов,
2. предоставление информации о внешней и внутренней среде предприятия для процесса планирования в начале процесса планирования и для последующих итераций при необходимости,
3. учет синергетических эффектов между стратегическими бизнес-направлениями на основе общности рынков/клиентов, продуктов, ключевых технологий (при наличии такой общности), например, использование знаний, важных ресурсов, ключевых компетенций в области сбыта или исследований и разработок в нескольких стратегических бизнес-единицах или создание интегрированных бизнес-моделей с целью предложения клиентам комплексных решений (без ограничения принципиальной самостоятельности отдельных бизнес-единиц),

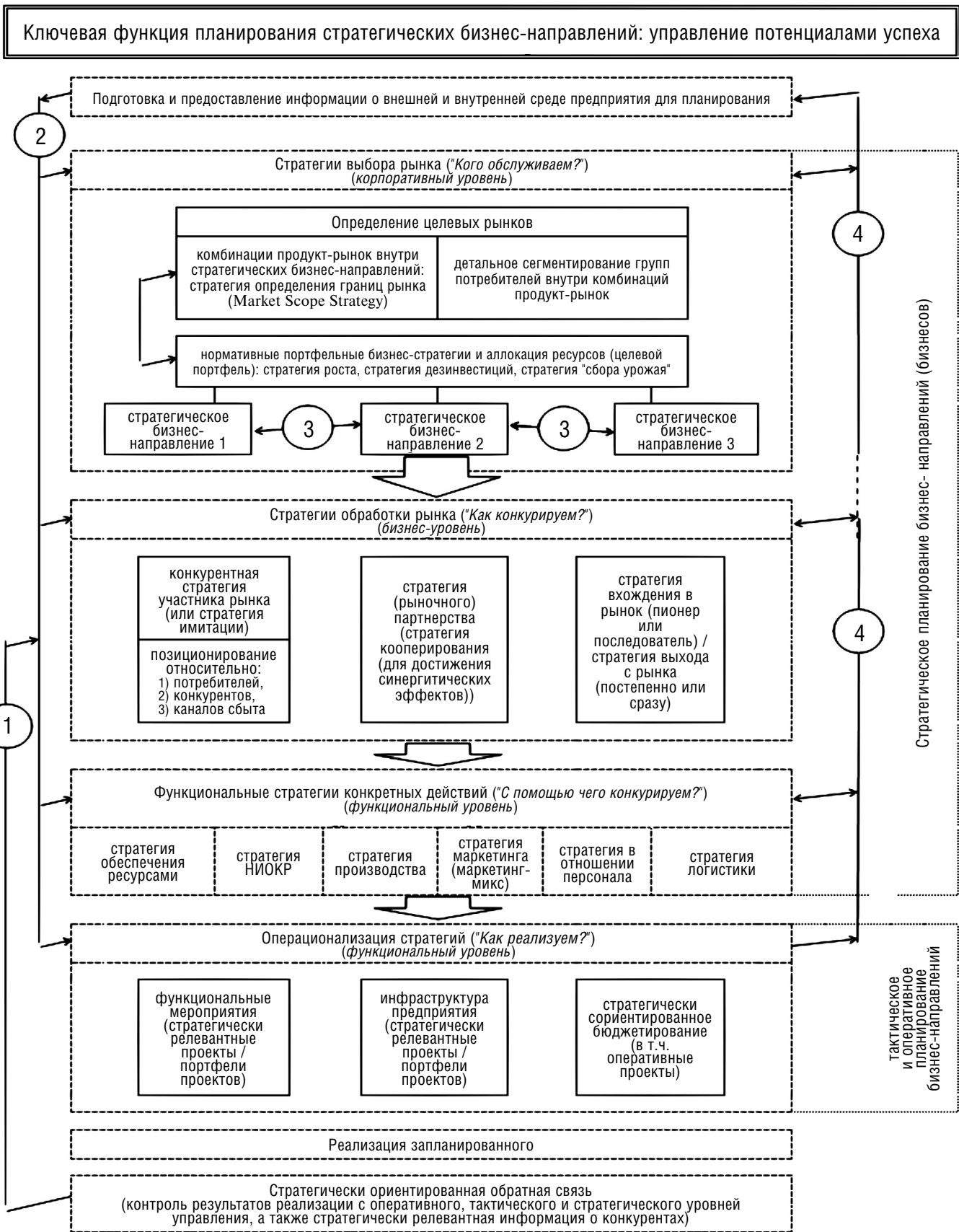


Рисунок 1. Укрупненная схема процесса планирования стратегических бизнес-направлений [16] с изм.

4. обратные связи между уровнями в процессе планирования стратегических бизнес-направлений (запрос на предоставление дополнительной информации; инициация перепланирования на предыдущих этапах при невозможности достижения запланированных целей на последующих, например, выявленная при операционализации стратегий (на тактическом уровне планирования стратегически релевантных проектов) невозможность достижения необходимого уровня рассматриваемой в качестве ключевой компетенции должна приводить к изменению способов позиционирования/дифференциации для конкурентной стратегии и соответственно к переопределению функциональных стратегий).

Интеграция разработки конкурентных стратегий и планирования стратегических бизнес-направлений

Планирование стратегических бизнес-направлений должно быть интегрировано с планированием собственно стратегий, которые и определяют выбираемый предприятием способ конкурирования на соответствующем рынке. Стратегии являются принципиальным способом рыночно ориентированного формирования стратегических бизнес-направлений [11]. В ходе стратегического планирования необходимо создать такую комбинацию бизнес-стратегий и инфраструктурных стратегий, которая бы обеспечила оптимальное достижение высших целей предприятия [11].

В основе базовых конкурентных стратегий лежит ориентация на конкурентную среду в соответствующем стратегическом бизнес-направлении и возможности предприятия по формированию процессов создания стоимости. Эти два фактора являются основой для выявления рыночных шансов и рисков, а также относительно сильных и слабых сторон в деятельности предприятия.

ВЫВОДЫ

Сегментирование внешней рыночной среды предприятия является, с одной стороны, важной составной частью стратегического планирования, очерчивающей зону и способ конкурирования, а с другой, само по себе является методически нечетко определяемым и процедурно сложно реализуемым процессом.

Концепцией для ориентированного на конкурентное позиционирование предприятия выделения стратегических бизнес-направлений, получившей наибольшее распространение, стала трехкритериальная модель Абеля. Процесс планирования стратегических бизнес-направлений не является однократным и реализуется итерационно.

Планирование стратегических бизнес-направлений должно быть интегрировано с разработкой конкурентных стратегий и внутренних инфраструктурных проектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бронникова Т.С., Чернявский А.Г. Маркетинг: учебн. пособие. – М.: "Издательство ПРИОР", 2001. – 128 с.
2. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг: Пер. с нем. / под ред. проф., д.э.н. С.Г. Фалько. – М.: Изд-во НП "Объединение контроллеров", 2014. – 416 с.
3. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015. – 328 с.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2014. – 320 с.
5. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: пер. с англ. / под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
6. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок: пер. с англ. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 720 с.
7. Макдоналд М., Данбар Я. Сегментирование рынка: практическое руководство. – М.: Изд-во "Дело и сервис", 2002. – 288 с.
8. Петров А.Н., Демидова Л.Г., Буренина Г.А. и др. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.
9. Пирс II Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
10. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 453 с.
11. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
12. Abell D. F. Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. – Englewood Cliffs / N.J.: Prentice-Hall, 1980. – 257 p.
13. Ansoff H. Igor, McDonnell Edward J. Implanting Strategic Management. – 2nd ed. – New York: Prentice Hall, 1990. – 520 p.
14. Benkenstein M. Strategisches Marketing: ein wettbewerbsorientierter Ansatz. – 2., ueberarb. und erw. Aufl. – Stuttgart: Kohlhammer, 2002. – 321 S.
15. Day G. Market Driven Strategy: Prozesses for Creating Value. – revised edition. – New York: Free Press, 1999. – 405 p.
16. Wirtschaftslexicon, Geschäftsfeldplanung. – URL: <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/geschäftsfeldplanung/geschäftsfeldplanung.htm> [электронный ресурс]. – Дата обращения 28.10.2014.
17. Ziegenbein K. Controlling. – 4., ueberarbeitete Aufl. – Luedwigshafen (Rhein): Kiehl, 1992. – 469 S.