

# Wie können wir Ihnen helfen?

Der Welthandel mit Dienstleistungen wird immer wichtiger. Auch wenn Deutschland nicht mit den USA mithalten kann: Hidden Champions wie DeepL und Teamviewer zeigen, dass Service made in Germany funktioniert.

Von **Hermann Simon**

**N**och immer nennen wir die führenden Volkswirtschaften der Welt „Industrieländer“, obwohl dieser Ausdruck mittlerweile gar nicht mehr so recht passt. Er stammt aus dem Industriezeitalter, als noch über 50 Prozent der Wertschöpfung in der Produktion entstanden. Heute jedoch gilt: Je höher ein Land entwickelt ist, desto höher fällt der Anteil der Dienstleistungen aus. In Ländern wie den USA, Großbritannien oder Frankreich tragen die Dienstleistungen inzwischen zu mehr als 70 Prozent zur nationalen Wertschöpfung bei. Die weitaus treffendere Bezeichnung für Industrienationen wäre also „Dienstleistungsländer“.

Foto: Marvin Ruppert / Dein SPIEGEL

Für die enorme Bedeutung des Dienstleistungssektors spricht jedoch nicht nur der Anteil an der Wertschöpfung. Dienstleistungen wachsen auch schneller als die industrielle Produktion. Und sie sind ein enormer Wachstumstreiber. Weil sie vor allem von kleineren und mittelständischen Unternehmen erbracht werden, eröffnen sie jenen Unternehmen große Chancen.

Wenn wir von Globalisierung sprechen, denken wir zunächst an Warenexporte – an die Millionen Container, die auf Schiffen, mit Eisenbahnen oder Lkw transportiert werden. Doch das Bild der Globalisierung bleibt unvollständig, wenn wir nur die exportierten Waren betrachten. Denn auch Dienstleistungsexporte spie-

len eine bedeutende und immer wichtigere Rolle. Während die Warenexporte seit 2010 schwächer wachsen als die Bruttoinlandsprodukte (BIP) der Welt, gilt für Dienstleistungsexporte das Gegenteil. Seit 1990 haben sie sich etwa um den Faktor sechs erhöht (siehe Grafik Seite 51).

## Wo sitzen die Exportkönige?

Die USA sind mit weitem Abstand die Nummer eins unter den Exporteuren von Dienstleistungen (siehe Grafik Seite 52 oben). Das überrascht nicht, denn die US-Wirtschaft ist extrem serviceorientiert. Viele der dortigen Dienstleister nehmen eine global führende Stellung ein. So besitzen die drei weltgrößten Ratingagenturen – S&P, Moody's und Fitch – nahezu ein Weltmonopol. China belegt in der Liste einen beeindruckenden 3. Platz und dürfte in wenigen Jahren Großbritannien von Platz 2 verdrängen. Sehr stark, vor allem im Verhältnis zur Einwohnerzahl, ist auch der Stadtstaat Singapur, der praktisch eine reine Dienstleistungsökonomie ist. Andere asiatische Länder wie Indien und Japan liegen deutlich dahinter zurück.

Für Deutschland ergibt sich ein differenziertes Bild. Große deutsche Dienstleister besetzen in wichtigen Märkten zwar durchaus global führende Positionen, bei den Rückversicherungen etwa die Münchener Rück (Platz 1 weltweit) und die Hannover Rück (Platz 3) oder die Deutsche Post DHL (Platz 3) und DB Schenker (Platz 5) in der Logistik. Und auch größere mittelständische Dienstleister wie die Autoentwickler EDAG, FEV, IAV und Bertrandt und Zertifizierer wie Dekra, TÜV und DNV (Germanischer Lloyd) sind weltweit vorn mit dabei. Trotz dieser Erfolgsbeispiele gilt: Viele deutsche Mittelständler haben das Potenzial für eine Internationalisierung ihrer Dienstleistungen noch längst nicht ausgeschöpft.

## Welche Branche exportiert am meisten?

Dienstleistungsexporte stammen aus vielen unterschiedlichen Branchen. Die größte ist der Tourismus, vor allem, weil er oft länderübergreifend abläuft (siehe Tabelle Seite 52 unten.) Doch schon auf

A glass door is shown from an exterior perspective, looking into an office. The door has a silver handle and lock mechanism. A large white speech bubble sticker is affixed to the glass. The text inside the bubble is written in a bold, black, sans-serif font. The office interior is visible through the glass, showing a desk with a computer monitor, a keyboard, a mouse, and a potted plant. The floor is covered with a dark, patterned carpet. The lighting is bright, suggesting a well-lit office environment.

I ABSOLUTELY  
♥ DEEPL!  
WHAT A  
GREAT  
START-UP!

---

## Kompakt

---

### Die Situation

Westliche Industrieländer müssten sich eigentlich „Dienstleistungsländer“ nennen. Denn Services machen heute einen großen Teil ihrer Wertschöpfung aus – und wachsen schneller als die industrielle Produktion. Das gilt auch für die Exporte. Hidden Champions können besonders stark von diesem Trend profitieren.

### Das Problem

Deutschland hat sein Potenzial bei Dienstleistungsexporten bislang nicht ausgeschöpft. Zwar sind einige Hidden Champions weltweit führend, doch viele Mittelständler müssen bei der internationalen Vermarktung ihrer Services noch aufholen.

### Die Lösung

Deutsche Dienstleister können bislang nicht mit den großen US-Konzernen mithalten. Bei Dienstleistungen rund um industrielle Prozesse allerdings können sie ihr umfassendes Know-how zur Geltung bringen. Die Digitalisierung hilft ihnen dabei.

Platz 2 folgen die „sonstigen Dienstleistungen“. Diese umfassen eine Vielzahl von Nischenmärkten, die von kleinen und mittelständischen Unternehmen bedient werden. Die Bandbreite reicht von einfachen Diensten wie Gebäudereinigung oder Essenslieferung bis hin zu anspruchsvollen Geistesleistungen in Forschung, Entwicklung, Ausbildung oder Beratung.

Dienstleistungsexporte sind oft untrennbar mit Warenexporten verflochten, denn Waren enthalten teils erhebliche Dienstleistungsanteile wie Planung, Montage, Transport, Versicherung oder Ausbildung. Für Deutschland schätzt die OECD den Wertanteil der Dienstleistungen an Warenexporten auf knapp 40 Prozent. Zudem lösen Warenexporte wiederum Nachfrage nach Dienstleistungsexporten aus. Einer EU-Statistik zufolge liegt der Prozentsatz für die Europäische Union mit steigender Tendenz zwischen 25 und 30 Prozent. Bei technologisch führenden Unternehmen – worunter viele Hidden Champions sind – dürfte der Anteil wegen der hohen Know-how-Intensität der Produkte sogar noch größer sein. Zudem reichern viele Industrieunternehmen ihre Angebote durch ergänzende Dienstleistungen an und setzen dabei auf die zunehmende Digitalisierung.

### Was macht Hidden Champions erfolgreich?

Der Begriff „Hidden Champions“ bezeichnet Unternehmen, die weltweit zu den Top drei ihrer Branche zählen oder die auf ihrem Kontinent die Nummer eins sind. Ihr Umsatz liegt in der Regel unter fünf Milliarden Euro, und sie sind in der Bevölkerung wenig bekannt (daher der Namensteil „Hidden“). In meiner Forschung habe ich weltweit rund 4000 Hidden Champions identifiziert und analysiert. Etwa 20 Prozent von ihnen – rund 800 Weltmarktführer – lassen sich dem Dienstleistungssektor zurechnen. Wie erwähnt, erbringen auch die produzierenden Unternehmen unter den Hidden Champions zahlreiche Dienstleistungen. Rechnet man beide Komponenten zusammen, ist jedoch die aus den Dienstleistungen entstehende Wertschöpfung deutlich größer als die aus reiner Produktion.

Die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für Hidden Champions gelten für Dienstleister ebenso wie für Produktionsunternehmen: 1. die Ambition, der Beste in seinem Markt zu sein; 2. die Fokussierung auf einen engen Markt; und 3. die Globalisierung. Dazu kommen die Mittel, um diese Ziele zu erreichen: Innovation, Kundennähe, klare Wettbewerbsvorteile und Mitarbeiterkompetenzen wie Qualifikation, Motivation und Loyalität. Die folgenden Fallbeispiele zeigen, wie deutsche Dienstleistungschampions die drei Faktoren zu nutzen, um dauerhaft erfolgreich zu sein.

### Ambition

Verglichen mit dem Angebot des 2017 gegründeten Start-ups DeepL sieht selbst Google alt aus. Denn der Google-Übersetzungsdienst Translate schneidet in Vergleichstests regelmäßig schlechter ab als die Software des Kölner Dienstleisters, die 31 Sprachen von Bulgarisch bis Ungarisch abdeckt. Mittlerweile hat DeepLs Unternehmenswert die Schwelle von einer Milliarde US-Dollar überschritten. Aktuell plant das Unternehmen eine weltweite Expansion und hat gerade in Japan die erste offizielle Niederlassung außerhalb Europas gegründet.

Auch die in der Schweiz ansässige Rosen-Group – mit Wurzeln und einem bedeutenden Standort im emsländischen Lingen – hat ehrgeizige Ziele. Schon 2013 stellte das auf Dienstleistungen für die Öl- und Gasindustrie spezialisierte Unternehmen einen Weltrekord auf: den bis dahin längsten Nonstop-Inspektionslauf an einer Pipeline (1224 Kilometer durch Nord Stream). Heute formuliert es seine Ambitionen so: „Unser Ziel ist es, der wettbewerbsstärkste Anbieter der Welt zu sein. Wir gehen weit über die momentanen Markterfordernisse hinaus, indem wir die zukünftigen Bedürfnisse des Marktes antizipieren.“

### Fokussierung

Das Göppinger Softwareunternehmen Teamviewer, Weltmarktführer im Screen-sharing, hat einen klaren Fokus auf das Thema Fernzugriffe und Fernwartung. Gerade hat es seine bekannteste Fernwartungslösung unter dem Namen Team-

viewer Remote relaucht, um das Wachstum in diesem Nischenmarkt weiter voranzutreiben.

Auch der Münchener Konzern Nemetschek hat sich auf Software spezialisiert, allerdings auf solche für Architekten, Ingenieure und die Bauindustrie. Hier gehört das 1963 gegründete Unternehmen zu den Weltmarktführern. Sein Credo: „Konzentriere dich auf eine Sache und sei der weltweit Beste darin.“ So ist Nemetschek der weltweit einzige Softwareanbieter, der sich ausschließlich an die Bauindustrie richtet.

### Globalisierung

Für die Hidden Champions der Dienstleistungen wird es immer wichtiger, globale Präsenz und Marktpositionen aufzubauen. Auch hierfür gibt es zahlreiche Beispiele. Die Firmengruppe Würth mit Sitz in Künzelsau etwa ist mit mehr als 400 Gesellschaften in 80 Ländern vertreten. Der Konzern für Befestigungs- und Montagetechnik bietet dort neben seinen Schrauben und Werkzeugen auch verwandte Dienstleistungen an. Hillebrand, Weltmarktführer in der Logistik für alkoholische Getränke, hat Tochtergesellschaften in 62 Ländern. Und der TÜV Rheinland, einer der Marktführer in der industriellen Sicherheitsüberprüfung, ist in mehr als 70 Ländern aktiv.

Bei der Globalisierung von Dienstleistungen gibt es jedoch einiges zu beachten: Der Zeitbedarf ist hoch; es braucht viel Geduld und Ausdauer. Ein globales Dienstleistungsunternehmen zu schaffen dauert mitunter Jahrzehnte. Das größte Problem ist dabei der Aufbau eines dauerhaft loyalen Mitarbeiterstamms. Hier liegt der Engpass des Wachstums. Zudem müssen Unternehmen eine globale Unternehmenskultur entwickeln, denn Dienstleistung ist und bleibt ein People Business.

### Was treibt den Siegeszug der Dienstleistungen?

Dass der Dienstleistungssektor weltweit so stark wächst, verdankt er vor allem drei externen Triebkräften: der Digitalisierung, dem verstärkten Einsatz von Technologien und der sogenannten Servifizierung (englisch: Servicification) der Industrie - also der Umwandlung klassischer

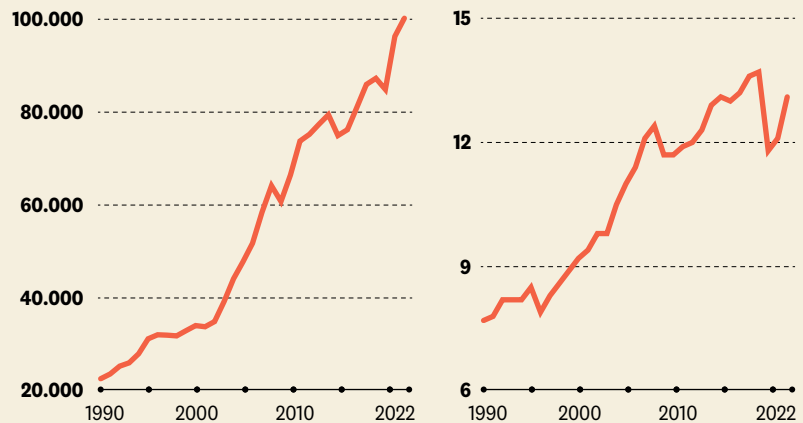
## Beständig steigende Ausfuhren

**Der Trend ist eindeutig: Die globalen Dienstleistungsexporte wachsen stetig, nur kurz unterbrochen vom Einbruch während der Corona-Lockdowns. Eine Fortsetzung der langjährigen Entwicklung ist sehr wahrscheinlich.**

### Globale Dienstleistungsexporte

In Milliarden US-Dollar

In Prozent des globalen BIP



Quelle: Weltbank, IWF

Geschäftsmodelle in solche, bei denen Dienstleistungen im Mittelpunkt stehen und nicht physische Produkte. Für Hidden Champions entstehen dadurch zahlreiche neue Nischenmärkte, in denen sie eine führende Position erobern können.

### Digitalisierung

Die Digitalisierung verändert den Dienstleistungssektor fundamental und vermutlich noch tiefgreifender als den Industriesektor. Denn Industrieunternehmen setzen schon sehr viel länger auf Digitalisierung und Automatisierung; viele Dienstleister dagegen betreten hier Neuland. Die Digitalisierung macht viele Dienstleistungen, die früher nur lokal oder national erbracht werden konnten, grenzüberschreitend handelbar. Auf digitalem Weg lässt sich jeder Kunde unabhängig von Ort und Zeit zu extrem niedrigen Kosten erreichen. Diese Entwicklung hat gerade erst begonnen.

### Technologisierung

Dienstleistungen kamen bislang meist ohne großen Technologieeinsatz aus. Lange Zeit war das kein Problem, denn ein neues Trainingsprogramm für Pflegekräfte oder Kurierfahrer lässt sich leichter

entwickeln als ein neues Pharmazeutikum. Allerdings hinkte die Produktivität von Dienstleistungen deshalb der Industrie deutlich hinterher.

Doch nun dringen moderne Technologien auch in den Dienstleistungssektor vor. So haben digitale Plattformen längst die Vermittlung von Dienstleistungen revolutioniert. AirBnB, Spotify, Uber und Coursera sind nur einige Beispiele. Auch Handwerksdienstleistungen werden zunehmend über Plattformen vermittelt; Gesundheits-Apps ändern die Prävention und Behandlung von Krankheiten. Ein solches Angebot ist leichter und schneller globalisierbar als eine Vor-Ort-Dienstleistung. Damit erhöht sich die potenzielle Marktgröße enorm - und auch die Produktivität.

### Servifizierung

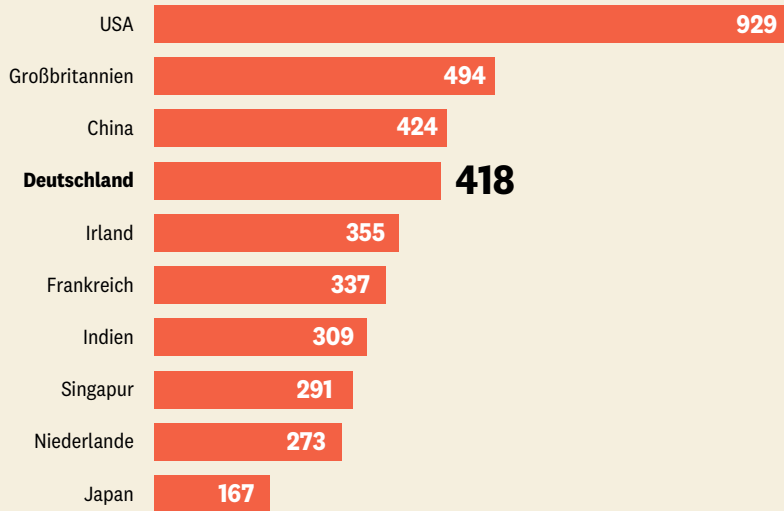
Dienstleistung und Industrie lassen sich nicht scharf trennen; die Grenzen zwischen ihnen verschwimmen zunehmend. So sind Dienstleistungen oft integraler Bestandteil von Produkten - entweder als Vorleistungen, als Aktivität innerhalb von Industrieunternehmen oder als Teil des Produktangebots. Der wachsende Anteil von Dienstleistungen wird als „Servifizie-

## Erstaunliches Singapur

In diesem Ranking der Dienstleistungsexporte in absoluten Zahlen liegen die USA und Großbritannien vorn. Bemerkenswert ist die Position des winzigen Singapur auf Rang 8 – noch vor Japan –, das sich als reine Dienstleistungsökonomie positioniert hat.

### TOP TEN DER EXPORTLÄNDER VON DIENSTLEISTUNGEN

in Milliarden US-Dollar, 2022



Quelle: WTO

## Die größte Nische der Welt

Die Dienstleistungsbranche ist geprägt von vielen kleinen Nischenmärkten, hier zusammengefasst unter „sonstige Dienstleistungen“. Die Tabelle zeigt, wie bedeutsam diese – scheinbar zersplitterte – Kategorie ist. Sie schafft es auf Platz 2 im Umsatzranking, gleich nach dem Tourismus.

Top Ten der weltweit wichtigsten exportierten Dienstleistungen	Umsatz in Milliarden Euro	Weltmarktanteil in Prozent
1. Tourismus	1190	24,5
2. Sonstige Dienstleistungen	1039	21,4
3. Transport und Logistik	844	17,4
4. Telekommunikation und IT	505	10,4
5. Finanzdienstleistungen	407	8,4
6. Geistige Eigentumsrechte	339	7,0
7. Versicherungen und Pensionen	115	2,4
8. Produktionsdienstleistungen	90	1,9
9. Baugewerbe	88	1,8
10. Reparaturen und Wartung	81	1,7

Quelle: Weltexporte.de/International Trade Center (ITC)

„Industrie“ bezeichnet. Im Extremfall konzentriert sich das Unternehmen nur noch auf Dienstleistungsfunktionen wie Design, Vertrieb und Koordinierung und lagert die eigentliche Produktion an Auftragsfertiger aus. Ein prominentes Beispiel ist die Produktion von Apples iPhone, das zwar in den USA entwickelt, aber von Anfang an in Asien montiert wurde.

### Wie haben sich Geschäftsmodelle verändert?

Seit das Cloud-Computing – also die dezentrale Speicherung von Daten – vor rund 20 Jahren an Fahrt aufnahm, sind zahlreiche neue Geschäftsmodelle für Software und die sogenannte Sharing Economy entstanden. Dank Cloud-Technologie können Unternehmen ihren Kunden nun Abomodelle anbieten, anstatt ihnen nur Software zu verkaufen.

Mit den Software-as-a-Service (SaaS) genannten Dienstleistungspaketen vermeiden Kunden hohe Investments und Betriebskosten. Statt die Produkte zu kaufen, mieten sie sie nach Bedarf, wodurch die eigentlichen Produzenten zu Zulieferern der Dienstleister oder selbst zu Dienstleistern werden. Das gilt im B2C-Bereich genauso wie bei B2B. Im vergangenen Jahrzehnt ist der Markt für solche Dienstleistungen geradezu explodiert. Lagen die weltweiten Umsätze mit Software-as-a-Service 2015 noch bei 31 Milliarden Dollar, so werden sie bis 2024 voraussichtlich 232 Milliarden erreichen.

Voraussetzung für diese Geschäftsmodelle sind Apps oder digitale Technologien, die die User koordinieren und die Nutzung automatisch erfassen. Für Dienstleister eröffnet diese Neukonfiguration der Wertschöpfungskette vielversprechende Wachstumschancen. Allerdings steigen damit auch die Ansprüche an die Bewältigung von Komplexität und an das Management. Mittelständler, die Hidden Champions werden wollen, sind in hohem Maße gefordert.

### Wie geht es weiter mit der Digitalisierung?

Die nächste Welle der Globalisierung wird sicherlich von Dienstleistungen und dem Fluss von Informationen angetrieben –

vor allem von digitalen Dienstleistungen, von Lizenzen, von geistigem Eigentum sowie dem Austausch von Daten.

Tatsächlich deuten einige Trends darauf hin, dass diese neue Phase der Globalisierung bereits begonnen hat: Eine Vielzahl von technischen Dienstleistungen läuft inzwischen über das Internet; das gilt auch für Dienstleistungen in Forschung, IT oder Finanzen. Maschinen lassen sich längst remote warten. E-Commerce ermöglicht Unternehmen den Zugang zu internationalen Märkten, ohne dass sie mit Servicefilialen vor Ort präsent sein müssen.

Der Trend zum digitalisierten Handel hat offensichtliche Gewinner: Software- und Internetunternehmen. Software ist von Haus aus digitalisiert, lässt sich also problemlos global verteilen und ist beliebig reproduzierbar. IT-Dienstleister haben im vergangenen Jahrzehnt ein enormes Handelswachstum gezeigt und wachsen aktuell um etwa 8 Prozent pro Jahr. Getrieben wird die Internationalisierung vor allem von klassischer Software, aber auch von Cybersecurity und der Verlagerung von Software in die Cloud.

Kaum geringer als im IT-Sektor war das Handelswachstum auch in Branchen, die Informationstechnik als Grundlage nutzen und sie mit Leben und Inhalt füllen. Der Handel mit geistigem Eigentum ist ein wichtiges Beispiel dafür. Gebühren für die Nutzung von Urheberrechten auf Software, Bücher und Medien oder für die Nutzung von Patenten, Designs und Warenzeichen gehören in diese Kategorie. Weitere wichtige Wachstumstreiber sind Streamingdienste für Musik und Video. So sind die US-Exporte von Software zwischen 2015 und 2021 um 75 Prozent gestiegen. Und die amerikanische Film- und Fernsehindustrie erzielte 2019 Exporte im Wert von 17,2 Milliarden Dollar und einen Exportüberschuss von 10,3 Milliarden Dollar.

Auch das Gesundheitswesen setzt zunehmend auf IT-Dienstleistungen - angefangen bei der digitalen Interaktion von Arzt, Ärztin, Patient und Patientin in der Telemedizin bis hin zu neuen Analysemethoden durch künstliche Intelligenz. Mittlerweile müssen Operateure noch nicht einmal mehr im Raum sein: Roboter

führen OPs aus und werden dabei durch eine per Monitor zugeschaltete Ärztin oder ihren männlichen Kollegen überwacht. Ähnlich verhält es sich bei der Bildung. Über Lernplattformen wie die Khan Academy oder Coursera können sich Schülerinnen, Studierende und Berufstätige remote weiterbilden und haben Zugang zu den weltweit besten Professoren. Für Lernende aus ärmeren Ländern sind digitale Angebote oft der einzige Zugang zu Bildung.

Auch Professional Services sind bedeutende Treiber der deutschen Dienstleistungsexporte. Mit Dienstleistungen für die Nutzung von geistigem Eigentum, im Finanzbereich, bei Versicherungen und in der Fertigung hat Deutschland im Jahr 2021 einen Handelsbilanzüberschuss von 49,5 Milliarden Dollar erreicht.

Jedoch ist bereits absehbar, dass der Aufstieg der digitalen Dienstleistungen auch die Art der Handelskonflikte verändern wird. Je offensichtlicher es ist, dass Dienstleistungen zum Motor des Handels werden, desto stärker werden sie in den Fokus der Handelspolitik geraten.

Anzeichen dafür sind bereits jetzt in Europa zu erkennen, wo Politikerinnen, Politiker und Wirtschaftstreibende seit einigen Jahren die technologische Souveränität ihrer Länder als explizites Ziel nennen. Häufig geht es dabei um die Dominanz amerikanischer Internetunternehmen. Auch Konflikte um den Marktzugang von digitalen Dienstleistungen und den Datenschutz werden uns in den kommenden Jahren weiterhin begleiten. Mittelständler sind dabei teils im Vorteil, weil die Politik sie nicht so sehr auf dem Radar hat wie Großunternehmen.

### Fazit

Dienstleistungen und Dienstleistungsexporte werden auch in Zukunft überproportional wachsen. Die deutsche Wirtschaft allerdings hinkt Vorreitern wie den USA und Großbritannien hinterher. Ziel deutscher Unternehmen sollte es daher sein, ihre starke Rolle beim Export von Industrieprodukten auch auf den Dienstleistungssektor zu übertragen. Die größten Chancen bieten sich dabei nicht etwa bei konsumbezogenen, sondern bei industriellen Dienstleistungen.

Deutsche Dienstleister sind im globalen Maßstab bislang keine ernst zu nehmende Konkurrenz für McDonald's, Starbucks, Hilton, Hollywood oder Google. Doch sie können ihr Know-how zur Geltung bringen, wenn es um Logistik, Infrastrukturdienste, Fabriken, Wartung, Qualitätssteuerung, Process Mining, B2B-Software, Recycling, Nachhaltigkeit oder industrielle Prozesse geht. Das ist vollkommen ausreichend. Auch in der Vergangenheit war Deutschland bei Konsumgütern nicht führend, aber Spitze im Industriebereich. Und wir sind damit nicht schlecht gefahren. Im Weltmaßstab sind wir ein eher kleines Land, das sich daher auf Industrie und industrielle Dienstleistungen fokussieren sollte.

Was ist die größte Herausforderung in diesem Spiel? Es sind die Mitarbeiter. Um global als industrieller Dienstleister erfolgreich zu sein, braucht es hoch qualifizierte, serviceorientierte Teams aus der ganzen Welt. Dienstleistung wird vor Ort bei und interaktiv mit den Kundinnen und Kunden erbracht. Ihrer jeweiligen Sprache kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Nur wer es schafft, überall auf der Welt nah am Kunden zu sein und gleichzeitig eine einheitliche Unternehmenskultur zu schaffen, wird als globaler Dienstleister erfolgreich sein. © **HBm 2023**

---

## Autor

---

### Hermann Simon

ist Gründer und Honorary Chairman der auf Preis- und Wachstumsstrategien spezialisierten Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners. Als „Pricing Man“ ist er weltweit bekannt. Er hat als Professor an führenden Business Schools in aller Welt gelehrt und prägte den Begriff „Hidden Champions“ für die oft unbekannteren Mittelständler, die in ihrer Nische Weltmarktführer sind. Seine mehr als 40 Bücher wurden in 31 Sprachen übersetzt.