

Wege aus der Krise.

Selten waren die Herausforderungen für Unternehmer so groß wie heute. Wie schütze ich meine Firma? Welche Preisstrategie bringt Erfolg? Wie sichere ich den Marktanteil? Und wie lassen sich Kosten vernünftig senken? Renommierete Unternehmensberater kennen die Antworten.

Auftragsrekorde, Vollausslastung, Kurzarbeit, Produktionsstopp, Insolvenz – binnen weniger Monate sind die Erfolgsmeldungen aus den Schlagzeilen in der Unternehmensberichterstattung verschwunden. Hiobsbotschaften regieren.

„Das aktuelle wirtschaftliche Umfeld ist für Unternehmer herausfordernd wie schon sehr lange nicht mehr“, urteilt Peter Englisch, Partner und Leiter Mittelstand bei der Unternehmensberatung Ernst & Young. Noch allerdings sei genug Zeit, sich zu wappnen. „Denn die Krise ist bei vielen noch gar nicht angekommen.“ Im Januar, so das Ergebnis des aktuellen Mittelstandsbarometers von Ernst & Young, beurteilten immerhin 79 Prozent der befragten Mittelständler ihre Geschäftslage noch als gut oder eher gut. Nur jeder Dritte ging von einer Verschlechterung seiner eigenen Geschäfte in den nächsten sechs Monaten aus. Dagegen erwarteten 82 Prozent der Befragten, dass sich die Wirtschaftslage in Deutschland allgemein verschlechtern wird. „Mag sein, dass sich da einige noch in Sicherheit wähnen. Zeitversetzt werden jedoch fast alle Wirtschaftszweige die negative Entwicklung zu spüren bekommen“, urteilt Englisch, „es ist höchste Zeit, zu handeln.“

Tatsächlich geht es bei einigen Firmen schon jetzt um die Existenz. Bei Autozulieferern, zum Beispiel. „Alle, die sogenannte Postponables produzieren – also Produkte und Services, deren Nachfrage sich aufschieben lässt –, haben nun ein Problem“, erklärt Hermann Simon, Gründer der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners. Das sind im Land der Tüftler und Techniker, der Auto- und Maschinenbauer ganz schön viele.

Sie profitierten bis 2008 vom Jahrhundert-Boom. Und müssen nun zusehen, wie ihre Produkte postponed werden. „Diese Krise ist zu gravierend“, folgert Simon, „um sie allein mit Kostensenkungen zu bekämpfen. Denn Kostensenkungen wirken zu langsam. Heute ist Schnelligkeit gefragt. Und der Einsatz aller Gewinntreiber – Preis, Menge und Kosten.“

Rasch wird die Bewältigung der Konjunkturkrise dann auch zur Gemeinschaftsaufgabe. „Alle an einem Unternehmen partizipierenden Stakeholder sind aufgerufen, ihren Beitrag zu leisten“, fordert Norbert Wieselhuber, Gründer und Eigentümer der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner: „Eigentümer können durch Verzicht auf Ausschüttungen mit gutem Beispiel vorangehen. Banken müssen sich ihrer volkswirtschaftlichen Verantwortung bewusst sein und den Unternehmen als verlässlicher Partner zur Seite stehen.“

Offene Informationspolitik der Inhaber, Transparenz und zeitnahe Berichterstattung seien jetzt wichtiger denn je. Und zwar nicht nur im Umgang mit Fremdkapitalgebern, sondern auch in der Kommunikation mit den Mitarbeitern. „Zahlreiche Arbeitsplätze sind nun nicht mehr sicher. Das macht Angst. Doch Angst ist ein schlechter Motivator. Nichts senkt die Produktivität der Belegschaft mehr als eine drohende Kündigungswelle“, erklärt Wieselhuber. Eine aktive Einbindung der Mitarbeiter in die Krisenbewältigung, beispielsweise über einen Betriebsrat, sei deshalb von zentraler Bedeutung.

Einen besonderen Risikofaktor sieht der Münchner in der Gesellschafterstruktur von Familienunternehmen. Die >

vielgepriesene Eigentümerkonzentration besitze insbesondere bei Mehr-Generationen-Unternehmen auch eine Kehrseite: „Machtinteressen und Machtgelüste von nicht aktiven Gesellschaftern kommen häufig dann zum Vorschein, wenn es im Unternehmen nicht wie geplant läuft. Wichtig ist es deshalb, rechtzeitig für klare Verhältnisse auf der Gesellschafterebene zu sorgen, insbesondere was Entscheidungsfindung und Einflussnahme anbelangt.“

Ist dies abgehakt, können mittelständische und familiengeführte Unternehmen ihre Vorteile ausspielen. „Der Mittelstand wird aus diese Krise besser herauskommen als viele große Unternehmen“, prognostiziert Hermann Simon, „weil vorne in der Regel einer steht, der mit beiden Beinen auf dem Boden geblieben ist. Der nicht weit überhöhte Preise für Akquisitionen bezahlt hat, mit gesundem Menschenverstand die Boomphase meisterte und sich nicht von der Euphorie zu überzogener Expansion hinreißen ließ.“

Doch um die Zeit nach der Krise geht es zunächst nicht. Jetzt geht es um Kosten, um das Verteidigen von Marktanteilen, um die richtige Preisstrategie und darum, das Überleben des eigenen Unternehmens sicherzustellen.

Renommierte Experten präsentieren dazu auf den folgenden Seiten ihre besten Strategien.

Schotten dicht machen.



Wer auf hoher See in einen Sturm kommt, zieht die Segel ein, macht die Schotten dicht und wartet ab, bis das Unwetter vorbei ist. Hört sich simpel an. Doch: „So einfach ist das gar nicht“, meint Peter Englisch, Partner und Leiter Mittelstand bei der Unternehmensberatung Ernst & Young. Englisch analysiert, worauf zu achten ist, damit die

unternehmerische Unabhängigkeit gewahrt bleibt und das Unternehmen die stürmischen Zeiten sogar gestärkt überstehen kann:

„Eines vorweg – eine allgemeinverbindliche Aussage auf diese Frage kann es natürlich kaum geben. Zu unterschiedlich sind die Ausgangssituationen der Unternehmen in ihren jeweiligen Branchen. Aber es gibt Erfahrungen aus vergangenen Wirtschaftskrisen und Unternehmensinsolvenzen, aus denen sich vieles lernen lässt.“

Eines ist sicher: Wer unternehmerischen Handlungsspielraum erhalten will, muss über eine gesicherte und ausreichende Li-

quidität verfügen. Oder wie die Rating-Agentur Standard & Poor's schon in früheren Jahren auszudrücken pflegte: ‚Cash ist Fakt, Gewinn ist Ansichtssache.‘

Leider ist diese Maßgabe gerade in der aktuellen Zeit nicht so leicht umzusetzen. Die Bankenlandschaft verändert sich und durch die fehlende Möglichkeit, Kreditrisiken an die Kapitalmärkte auszuplatzen, engt sich der Spielraum für die Banken und Leasing-Gesellschaften zusätzlich ein.

Unternehmer sollten sich in diesem Zusammenhang intensiv mit folgenden Fragen auseinandersetzen: Wie sicher sind meine Finanzierungspartner? Werden sie bestehende Engagements verlängern wollen oder können? Wird es für notwendige weitere Kreditanfragen die internen Freigaben geben?

Führen Sie entsprechende Gespräche mit den Hausbanken, solange die eigene wirtschaftliche Lage noch gut ist. Und schreiben Sie Kredit- wie auch Dispositionslinien verbindlich fest. Empfehlenswert ist es ferner, sich nicht allein auf eine Bank abzustützen.

Um den künftigen Liquiditätsbedarf – für die eigene Planung und für den Bankpartner – valide abschätzen zu können, muss sich jeder Unternehmer nüchtern mit der eigenen Lage auseinandersetzen und folgende Fragen beantworten: Wie entwickelt sich meine Branche, welche neuen Trends zeichnen sich ab? Wie steht es um meine Kunden und Lieferanten? Wie sicher sind geplante Aufträge und der Ausgleich offener Rechnungen? Welche Maßnahmen werde ich einleiten, wenn die Auftragslage sich nicht plangemäß entwickelt, und welche Kosten kann ich in welchen Bereichen einsparen? Wann genau ist in diesem Fall zusätzliche Liquidität nötig?

Alle diese Fragen sollten Unternehmer sich ohnehin von Zeit zu Zeit stellen. Besonders dringend ist es aber heute – bevor sich die Krise erkennbar in Auftrags- und Ertragsrückgang bemerkbar macht. Denn nur dann lassen sich auch die Chancen für Veränderung und Verbesserung nutzen, die in jeder Krise stecken. Wie immer werden auch diesmal wieder Marktberaumigungsprozesse stattfinden. Eine Reihe von Insolvenzen werden folgen. Die Frage ist nur, wer überleben wird und wer gestärkt aus der Krise hervorgeht. Ich bin davon überzeugt, dass gerade jetzt nicht der ‚Große‘ den ‚Kleinen‘, sondern der ‚Proaktive‘ den ‚Reaktiven‘ schlagen wird.“



Den Preis verteidigen.



„Das Schlimmste“, sagt Hermann Simon, „das Schlimmste wäre es, wenn Sie jetzt Ihre Preise reduzieren würden.“ In schwierigen wirtschaftlichen Situationen werden Preise meist in der Hoffnung gesenkt, die Menge halten oder den Marktanteil steigern zu können. Doch das, erläutert der Gründer der Unternehmensberatung Simon-Kucher &

Partners, funktioniert nicht. „Meistens kommt es dann zu Preiskriegen und Margenverfall – letzten Endes verlieren alle.“ Mit der richtigen Preisstrategie lasse sich das verhindern:

„Bei der Kalkulation von Mengen und Preisen gibt es ein einfaches Gesetz. Es ist besser, die Mengen aktiv zurückzufahren und die Preise möglichst zu halten, als umgekehrt. Denn ein Mengenrückgang ist immer weitaus weniger schädlich für den Gewinn als ein Preisrückgang. Die Frage ist nur, wie gelingt es in der Krise, den Preis zu stabilisieren?“

Ich rate in diesen Fällen zu versuchen, das Angebot branchenweit zu reduzieren, um so den Druck aus dem Markt zu nehmen. Dabei gilt es zunächst, ein klares Signal zur Angebotsbeschränkung auszusenden. Daran müssen Sie sich dann halten. Und hoffen, dass Ihre Konkurrenten mitmachen. Wenn sie klug sind, werden sie das tun. Die beiden größten Reiseanbieter – TUI und Thomas Cook – haben ihre Kapazitäten zum Beispiel gemeinsam europaweit zurückgefahren. Aber risikolos ist diese Strategie natürlich nicht. Deshalb ist es wichtig, auch unmissverständlich klar zu machen, dass Marktanteile – nicht Mengen – verteidigt werden. Die Kunst, Preise richtig zu setzen, ähnelt eben der Kunst der Kriegführung.

Der Kampf gegen den Preisverfall sollte auch in der eigenen Firma geführt werden. Für meinen Geschmack werden zu häufig und zu schnell Rabatte gegeben. Bleiben Sie öfter stur, lenken Sie im Kundengespräch nicht zu schnell ein. Lassen Sie sich nicht einschüchtern. Ihre Ware ist ihren Preis wert.

Diese Philosophie muss dann allerdings auch im Verkauf gelebt werden. Verkäufer haben oft Angst und werden so zu den größten Gewinnkillern. Arbeiten Sie mit Anti-Rabatt-Provisionen und stellen Sie Ihren Verkäufern umfangreiche Informationen über die Preisempfindlichkeit bestimmter Kunden bei verschiedenen Produkten zur Verfügung. Der Verkäufer bekommt dann ein besseres Gefühl dafür, wann er hart bleiben kann und wann er flexibel sein muss.

Die Preiswahrnehmung des Kunden zu verstehen, ist umso wichtiger, wenn sich ein Angebot aus vielen einzelnen Produk-

ten, Sonder- oder Zusatzausstattungen, Ersatzteilen und Serviceleistungen zusammensetzt. Fast jedes Unternehmen hat eine Vielzahl von Preisparametern. Einige davon werden von den Kunden kaum beachtet und bieten Erhöhungspotenzial.

Wichtig ist dabei, darauf zu achten, dass sich auch Kundennutzen und Werte in der Krise verschieben. Haben Sie Produkte im Angebot, die schnell Kosten sparen helfen, können Sie vielleicht sogar höhere Preise durchsetzen. Auch die eigene Finanzkraft lässt sich im Vertrieb ausspielen. Wer Kredit geben kann, muss häufig keine Rabatte einräumen.

Sind Preisnachlässe nicht zu vermeiden, sollten Naturalrabatte angestrebt werden. Das hat gleich mehrere Vorteile: Das Preisniveau bleibt nominal und in der Außenwahrnehmung erhalten. Der Deckungsbeitrag fällt höher aus als bei einer direkten Preisreduktion. Und die Beschäftigung im Unternehmen ist gesichert.

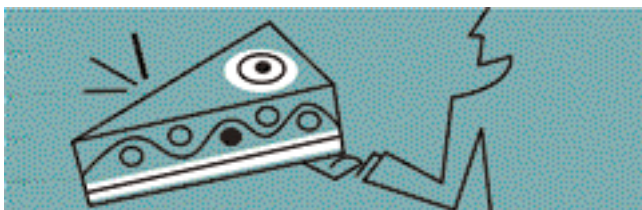
Ähnliche Verhandlungsspielräume liefert der Sektorservice. Aufgrund der hohen Auslastung in der Produktion wurde der



Servicebereich in den letzten drei bis fünf Jahren ziemlich vernachlässigt. Jetzt kann er als Zusatzangebot helfen, den tatsächlich realisierten Verkaufspreis hoch zu halten. Der Discounter Media-Saturn bot zum Beispiel lange überhaupt keinen Service an. Im Powerservice 24 liefern die Techniker nun die Waren zum Festpreis und führen kostenfrei die Installation durch.

Bei den Servicepreisen selbst ist ebenfalls sinnvoll, auf die aktuell zu beobachtenden Veränderungen der Kundenprioritäten zu reagieren. Sicherheit geht zum Beispiel heute vor Rendite. Wer diese Risikoaversion und Unsicherheit des Kunden nutzt, schafft einen Wettbewerbsvorsprung. Der Windkraftanlagenbauer Enercon bietet einen Zwölf-Jahres-Servicevertrag an, dessen Preis vom Ertrag der Windanlage abhängt. Weil dadurch ihr Risiko reduziert wird, entscheiden sich 85 Prozent der Kunden für diesen Vertrag.

Ich weiß, eine Rezession hat etwas Beängstigendes. Aber eine Deflation – auf breiter Front fallende Preise – ist schlimmer. Jetzt ist es an der Zeit, Mut zu zeigen, Überkapazitäten abzubauen, Preisdisziplin durchzusetzen und so dafür zu sorgen, dass im Unternehmen weiter Gewinn erzielt wird.“ >



Größere Stücke vom Kuchen sichern.



Angesichts einer rückläufigen Nachfrage kämpfen viele Unternehmen heute mit Absatzproblemen. Die Auswirkungen sind vielfältig: Deckungsbeiträge sinken, Skaleneffekte gehen verloren, die Marktpräsenz des Unternehmens nimmt ab und das Unternehmensimage leidet. Absatzprobleme treffen also immer das Fundament eines Unternehmens. „Men-

ge ist Marktmacht“, sagt Norbert Wieselhuber, Gründer und Eigentümer der Managementberatung Dr. Wieselhuber & Partner. „Gelingt es, den Unternehmensabsatz auch in rezessiven Zeiten konstant zu halten oder zu steigern, bedeutet dies immer, passiv agierenden Wettbewerbern Marktanteile abzurufen.“ Norbert Wieselhuber erläutert, wie sich die Marktmacht im derzeitigen Umfeld steigern lässt:

„Eine aktive Krisenbewältigung steuert den Werttreiber ‚Menge‘ über drei Stellhebel: Es geht darum, die Wahrnehmung beim Kunden zu steigern, die Reichweite des Unternehmens zu erhöhen sowie das Leistungsangebot attraktiver, das heißt ‚krisengerecht‘, zu gestalten. Konkret sind dabei vor allem fünf Einzelaspekte wichtig:

Verschaffen Sie sich Gehör: Während andernorts Marketingbudgets zurückgefahren werden, lässt sich selbst bei konstanten Werbeausgaben der Share of Voice steigern und durch zusätzliche, gezielte Kommunikationsmaßnahmen weiter ausbauen. Ein innovatives Unternehmen gehört ins Rampenlicht. Denn ein Drahtseilakt ohne Zuschauer ist ein sinnloses Risiko. Im Kampf um Märkte kann nur jener langfristig überleben, der einen strategischen Wettbewerbsvorteil hat. Aber nur wahrgenommene Wettbewerbsvorteile zählen. Die Öffentlichkeit – die Kunden, die Shareholder, die Lieferanten, die Kreditgeber, die Medien –, alle müssen gerade jetzt von der innovativen Kraft des Unternehmens erfahren. Dies gilt umso mehr, wenn in unsicheren Zeiten das Vertrauen der Öffentlichkeit schwindet und die Situation eines Unternehmens kritisch hinterfragt wird.

Senden Sie die richtige Botschaft: Rezessive Zeiten führen zu einer Veränderung des Käuferverhaltens. Eine rechtzeitige Anpassung der Kommunikationspolitik stellt sicher, dass die Botschaft beim Kunden ankommt. Beantworten Sie also beispielsweise die erhöhte Rationalität der Kunden in Krisenzeiten nicht mit erhöhter Emotionalität der Botschaften.

Fokussieren Sie auf aussichtsreiche Kunden: Eine Konzentration auf ausgewählte Kundengruppen steigert den Vertriebs-erfolg – einerseits gelingt dies durch effizientere Bearbeitung von profitablen A- und B-Kunden, andererseits durch die gezielte Ansprache wechselwilliger potenzieller Kunden.

Optimieren Sie Ihre Vertriebsaktivitäten: Durch verbesserte Einsatzplanung und Qualifikation der Vertriebsmitarbeiter lässt sich der Verkaufserfolg erhöhen – beispielsweise stellen Argumentationsgrundlagen für Verkaufsgespräche, die Bedürfnisse in der Rezession ansprechen, ein wichtiges Hilfsmittel für Vertriebsmitarbeiter dar.

Durchbrechen Sie bestehende Grenzen: Multi-Channeling zielt darauf ab, durch den Aufbau neuer Absatzwege neue Kunden anzusprechen und durch eine Bündelung der Absatzwege das Verkaufsvolumen zu erhöhen.

Passen Sie Ihr Leistungsportfolio an: Die Bedürfnisse des Kunden stehen im Mittelpunkt – ändern sich diese, gilt es, dieser Änderung durch Variieren der Produkteigenschaften Rechnung zu tragen. In wirtschaftlich unsicheren Zeiten verzichten Käufer zum Beispiel auf überflüssige Extras. Möglichkeiten, Kosten zu sparen, interessieren sie dagegen sehr. Versuchen Sie, das in Ihrem Angebot zu berücksichtigen. Denn Märkte werden in schlechten, nicht in guten Zeiten neu verteilt.“

Kosten intelligent senken.



Dass jeder Euro an Kosten nur durch ein Vielfaches an Mehrumsatz auszugleichen ist, wird oft im Streben nach höheren Marktanteilen und aggressiven Expansionsstrategien vergessen. Wachsen macht eben Spaß, Kostensenken nicht. Uwe Scharrenbroich, Partner bei der BDO Deutsche Warentreuhand AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und

dort verantwortlich für den Bereich Business & Management Consulting, hat Vorschläge für vernünftiges Kostenmanagement ausgearbeitet:

„Auf dem Weg zu einem effizienten Kostenmanagement sind zunächst einige interne Hürden zu überwinden. Vor allem

brauchen Unternehmer Zeit, um sich diesem Thema zu widmen, und Überzeugungskraft, es dann auch durchzusetzen.

Das ist angesichts der Aus- und Überlastung durch das operative Tagesgeschäft nicht einfach. Besonders schwierig wird es, wenn lang gediente Entscheidungs- und Funktionsträger eingefahrene, langjährige Lieferanten- und Dienstleistungspartner pflegen, denen sie nicht weh tun wollen.

Auch lieb gewonnene technische ‚Spezialitäten‘ dürfen auf dem Weg zu neuen Ufern nie unterschätzt werden! Ein übertriebener Erfindergeist in den Konstruktionsabteilungen des Maschinen- und Anlagenbau, die unnötige Varianten produzieren, ist solch ein Beispiel. Das jahrelange Festhalten an früher erfolgreichen Produkten. Oder ein nicht mehr zeitgemäßer Maschinenpark, an dem nur festgehalten wird, weil sich die Mitarbeiter daran gewöhnt haben. Ein Verweis auf die Ergebnissituation des Unternehmens hilft oft, dies zu ändern.

Bei der Umsetzung empfiehlt es sich deshalb, zu Beginn des Prozesses Maßnahmenswerpunkte zu setzen, schnelle beispielhafte Erfolge zu generieren und die festgelegten Kostensenkungsaktivitäten in einem Masterplan zu konkretisieren, um sie zielorientiert steuern zu können.

Damit nun die richtigen Stellschrauben angesteuert werden, gilt es zuerst Transparenz aufzubauen – Transparenz im Sinne klarer Kosten- und Ergebniszuordnungen! Konkret: Wo sind die Verlustbringer und die Ergebnisträger des Unternehmens? Welche Potenziale bieten diese? Das unternehmerische Kerngeschäft bildet den Hauptansatzpunkt für die gezielte Analyse, Bewertung und Optimierung der Kostensituation.

Besteht diese Klarheit, muss ein wertanalytischer Prozess gestartet werden! Welche Funktion, welches Teilelement und welche Prozessschritte sind zwingend notwendig, um den Kundenanforderungen zu entsprechen? Erfolgt diese Analyse konsequent und kritisch, ergeben sich schnell eine Vielzahl von Potenzialen, um zu reduzieren, zugelieferte Artikel, Teile und Fremdleistungen zu bündeln und neu zu verhandeln sowie redundante oder unnötige Prozessschritte aufzugeben.

Um schnelle und direkt messbare Erfolge zu erzielen, empfiehlt sich vor allem die Durchleuchtung des Einkaufs, eine Funktion, die gerade im Mittelstand vielfach noch ein stiefmütterliches Dasein führt. Ändern Sie dies! Vier wichtige Fragen sind: Welchen Spielraum erlaubt der Wertschöpfungsprozess dem Einkäufer? Wann wurden die bestehenden Lieferantenkontrakte zuletzt auf den Prüfstand gestellt? Sind alle Einkaufsmärkte hinreichend bekannt und wird ausreichend und professionell verhandelt? Wie sind strategische Einkaufsinstrumentarien (zum Beispiel Rahmenvertrags- und Partner-/Lieferantenmanagement) im Unternehmen implementiert?

Erfreulicher Nebeneffekt dieser Maßnahmen ist eine Modernisierung und Professionalisierung der Einkaufsfunktion. Erfahrungsgemäß gewinnt der Einkäufer dabei in der unternehmensspezifischen Arbeitsteilung an Bedeutung und darf sich über motivierendes Job-Enrichment freuen.

Deutlich schwieriger ist eine Senkung der unternehmensfixen Kosten. Bei genauer Betrachtung der Kostenpositionen wie Gebäudekosten, Facility-Management, Versicherungen, Rechtsberatungskosten oder Aufwände im Rahmen der Informationstechnologie sind Kosteneffekte eher durch grundlegende Maßnahmen – wie den Verzicht auf Leistungselemente oder gar Betriebsteile – zu erreichen.

Auch das in der Vergangenheit vielfach gelobte ‚Outsourcing‘ kehrt sich heute – aufgrund negativer Erfahrungen und der Einsicht, unternehmerische Kernkompetenzen besser nicht in



die Hand Dritter zu geben – vermehrt um. Das neue Zauberwort heißt ‚Insourcing‘. Wird ehrlich gerechnet und werden Folgekosten und intern entstehende Aufwände berücksichtigt, verliert die auf den ersten Blick preiswertere Outsourcing-Variante an Attraktivität.

Wichtiger ist, dass jede Kostenanalyse ganzheitlich erfolgt und kein Potenzial des Unternehmens außer Acht lässt. Glauben Sie mir: Kostenmanagern ist bisher kein Unternehmen begegnet, wo derartige Potenziale nicht existierten. Entscheidend ist, einen geordneten, systematischen und konsequenten Prozess zu implementieren, bei dem der Prozessverantwortliche in der Geschäftsleitung sitzt und die Key-Player des Unternehmens integriert sind. Nur wer maßgeblich an der Gestaltung des Veränderungsprozesses mitwirkt, wird das erreichte Ziel auch akzeptieren und dessen nachhaltige Umsetzung einfordern!

Vergessen Sie nicht: Kostenmanagement ist mehr als nur ein Streichkonzert. Es beinhaltet vielfältige zukunfts- und existenzsichernde sowie motivierende Aspekte! Es generiert Wettbewerbsvorteile und sichert damit die Arbeitsplätze langfristig. Wer dies erkennt, ist auf dem besten Weg, seine Kosten im Griff zu halten und Umsatz- oder Absatzkrisen zu meistern!“ □

Text: Klaus Meitinger
Illustrationen: Frank Maier