

## Stallmanagement – gewusst wie!

Von Ingolf Bender



Immer wieder erreichen uns Leserfragen, in denen es um das “Selbständig machen“ mit einem Pensionsbetrieb geht. Neben der Bereithaltung von Gebäuden, Paddocks, Weideflächen etc. besteht modernes Stallmanagement aus einer Vielzahl von Maßnahmen.

**Dazu zählt vor allem der Komplex Marketing. Was man darunter versteht und wie man dies erfolgreich kundenorientiert umsetzt, erläutert Ingolf Bender, Sachbuchautor und langjähriger Haltungspraktiker mit eigenem Pferdehof.**

### Marketing – der “Motor“ des Betriebs

Pferdebetriebe sind wirtschaftliche Unternehmen, die nicht allein von Pferdelliebe leben können, sondern Gewinne erzielen müssen. Gewinnerzielung setzt heute zunehmend voraus, dass ein Unternehmer viel Einfallsreichtum besitzt. Unter dem Fachbegriff „Marketing“ (darin steckt das englische Wort „Market“ = Markt) versteht man ein unternehmerisches Denken, Planen und Handeln, das sich am Markt orientiert. Oft wird Marketing allein mit Werbung gleichgesetzt, aber Werbung ist nur ein Teilbereich des Marketingspektrums zur Absatzförderung. Generell lautet die zielorientierte Marketing-Devise: „Wie kann man die Wünsche der Kunden am besten erfüllen und als Unternehmer sein Angebot positiv öffentlich bekannt machen?“ Insbesondere bei gesättigten Märkten ist Marketing ein probates Instrument, um Produkte bzw. Dienstleistungen erfolgreich zu verkaufen.

### Marketing für Existenzgründer

Üblicherweise wird bei der Gründung eines Unternehmens und auch bei Betriebsumstellungen ein Businessplan bzw. ein Unternehmenskonzept erstellt. Das sind

Unterlagen, die auch Finanzierungspartnern (Banken, öffentlichen Geldgebern) vorgelegt werden müssen. Marketing bedeutet nun, dass man dieses Konzept umsetzt, Kunden findet und an den Betrieb bindet.

Hauptfragen sind:

- Welche Produkte/Dienstleistungen sollen verkauft werden?
- An welche Kunden richtet sich das Angebot?
- Welche Kundenbedürfnisse können damit befriedigt werden?
- Mit welchen Umsatzgrößen ist zu rechnen?

### **Analysen – Grundpfeiler des Marketings**

Alle Marketingmaßnahmen sind weitgehend sinnlos, wenn der Unternehmer nicht weiß, wo sein Betrieb im Markt positioniert ist. Denn Betrieb und Markt stehen in einem vernetzten Wechselspiel zueinander. Man muss demnach zum Beispiel ermitteln, ob der anvisierte Markt genau die speziellen Nachfrager (Kunden) für das eigene Angebot bietet.

Beispiel: Ein ländlicher Reit- und Pensionsstall mit dem Ziel "Jugendarbeit" wird vermutlich scheitern, wenn man einen personalaufwändigen Full-Service anbietet. Dieser würde zwar in Stadtnähe von Senioren nachgefragt werden, hätte aber schon kostenmäßig auf dem Land kaum Chancen – da junge Leute und auch deren Eltern gern mal mit anpacken wollen, um Geld zu sparen und so beispielsweise das Ausmisten übernehmen.



### **Infrastruktur-Analyse**

Wie sich Bevölkerung, Wirtschaft, Kaufkraft, Arbeitslosigkeit und andere Faktoren der Region darstellen, das erfährt man aus Daten, die in den Kommunen zu erhalten und auch oft im Internet veröffentlicht sind. Nachfrage-Region ist üblicherweise ein Umkreis von etwa 25 bis max. 30 Pkw-Fahrminuten vom Stall entfernt. Aus der Struktur dieses Umkreises kann man Schlüsse ziehen.

Beispiel: In einer Region mit hoher Arbeitslosenquote, geringer Kaufkraft oder sehr hohem Seniorenanteil wird sich ein Reit- und Pensionsbetrieb schwerlich über Wasser halten können. In Problemregionen könnte der mutig Ambitionierte aber eventuell mit einem "Nischenangebot", möglicherweise mit öffentlichen Subventionen, zum Beispiel aus Jugendhilfeprogrammen etc. Fuß fassen.

### **Wettbewerbs-Analyse**

Enorm wichtig sind aktuelle Kenntnisse und auch künftige Korrektur-Informationen über die Wettbewerbssituation, sprich Konkurrenz.

Ist die Zahl der Betriebe in der Nachfrage-Region klein oder groß – bezogen auf das Nachfragepotenzial? Dabei kann man davon ausgehen, dass im Bundesdurchschnitt maximal bis zwei Prozent der Bevölkerung Reitambitionen haben.

Aber zu bedenken ist dabei, dass nicht jeder ein eigenes Pferd anschaffen oder einen Vierbeiner in Pension geben möchte! Zudem gibt es drastische regionale Unterschiede.

Bei ca. 30.000 Einwohnern in einer Nachfrage-Region wären das bei einem Prozent mit Reitambitionen minimal 300 Personen, die als Kunden einkalkuliert werden könnten. Sind bereits 10 Ställe mit jeweils 20 bis 30 Plätzen vorhanden, dann muss man als Betriebsleiter schon sehr einfallsreich sein, um auf Dauer bestehen zu können.

Zusätzlich sollten Wettbewerber möglichst genau bekannt sein und laufend eingeschätzt werden, um das eigene Angebot im harten Wettbewerb qualitativ abzugrenzen, anzupassen und werbend positiv hervorheben zu können.

Eine solche Wettbewerbs-Analyse wird im Regelfall nur durch "Undercover"-Einsatz erstellt werden können. Dazu muss jemand, beispielsweise ein kundiger Vertrauter, der als Interessent bei den Konkurrenten auftritt, sämtliche Wettbewerbsbetriebe "abklappern".

Er/sie sollte von außen, also vom öffentlichen Verkehrsbereich aus, ein paar Fotos aufnehmen. Und zusätzlich durch eigene Inaugenscheinnahme sowie Befragung des Betriebsleiters und einiger Kunden möglichst viele zugängliche Daten sammeln.

Eine vorbereitete Checkliste, die nach Betriebsbesichtigung sofort ausgefüllt wird, dient später zum Vergleich aller Konkurrenten. WICHTIG: Übertriebene oder gar rechtlich unzulässige Manieren wie unerlaubtes Betreten von Gebäudeteilen oder Außenarealen, nicht vom Betriebsleiter genehmigte Innenfotos oder Mitnahme von Futterproben verbieten sich dabei.

**Wichtige Checklisten-Vergleichs-Daten sind:**

1. Qualifikation und Motivation des Betriebsleiters und der Mitarbeiter
2. Verkehrslage/Erreichbarkeit des Betriebs
3. Eigentums-/Pachtverhältnisse
4. Gebäude- und Außenarealzustand – Belichtungs- und Lüftungsverhältnisse, Feuerschutz, Reitboden- und Weidepflege
5. Qualität der Haltungsangebote – Boxen mit/ohne Paddock, Offenstallhaltung, Weidegang, Einstreu und Futter
6. Zustand und Verhalten der Pferde – evtl. hustende, verkotete, rippige, aggressive Pferde
7. Umfang der Dienstleistungen – Fütterung, Misten, Weidegang mit Herausbringen/Hereinholen, Beritt-/Ausbildungskompetenz, Tierarzt- und Schmiedeservice, Solarnutzung, Service für Problempferde wie Hufrehegeschädigte, Heuallergiker etc.
8. Reit-/Bewegungs-Infrastruktur – Halle, Außenbahn, Führanlage
9. Qualität/Anbindung an Reitwege/Ausreitgelände
10. Kundenzusammensetzung – Altersstruktur, m/w, Freizeitreiter, Turnierreiter, Fahrer
11. Betriebsklima – beispielsweise harmonische Stallgemeinschaft oder Betriebsleitung und Eindruck hochnäsiger-abgehoben, ländlich-sittlich, professionell-einladend-freundlich, muffig-hausbacken-billig, pseudo-professionell-geschäftstüchtig, unkundig-schlampig
12. Event-Initiativen – zum Beispiel Hoffeste, Stallmeisterschaften
13. Handhabung von Kinder- und/oder Hundebetreuung
14. Zusatzservice beispielsweise Casino/Reiterstübchen, Pferddeckwaschanlage, Duschanlage, Getränkeautomaten, Seminarangebote, Anhänger-/Zugfahrzeugverleih, Kamera-Boxenüberwachung
15. Preise

Besonders Existenzgründer – wozu auch schon langjährig wirtschaftende Landwirte zählen, die ihre Betriebe ganz oder teilweise auf Pferde umstellen wollen – müssen, um Wettbewerbsvorteile im Vergleich zu bestehenden Angeboten erzielen zu können, im umfassenden Sinne „besser“ sein, was nicht unbedingt „billiger“ heißt.

Nur eine sorgfältige Wettbewerbs-Analyse gibt entscheidende Hinweise, was man besser oder anders als die Konkurrenz machen und anbieten kann.



Umbau Putenstall zum Paddockboxstall



Eine geschlossene Trainingsbahn zum Töten, Galoppieren oder Fahren rund um die Weideflächen wird von Kunden stets gerne angenommen

Die umfangreiche Analyse der Konkurrenzbetriebe hat zum Ziel, das eigene Angebot zu entwickeln oder neu zu gewichten.

Haben Konkurrenten spezielle Kundenwünsche nicht im Programm, dann kann man in diese Marktlücke mit einem Nischenangebot einsteigen. Beispiel: Keiner der Konkurrenten bietet eine Voltigiergruppe an, obwohl nach der Infrastruktur-Analyse relativ viele Kinder in der Nachfrage-Region wohnen. Sind alle Konkurrenten in etwa ähnlich preis- und angebotsstrukturiert, so kann man primär als Existenzgründer oder Umsteller daran denken, ein "Verdrängungsangebot" zu konzipieren. Das kann vielleicht darin bestehen, eine großzügige Töltbahn oder ein Dressurviereck kostenfrei anzubieten – zum gleichen Pensionspreis wie die Konkurrenten ohne solche Plätze.

### Kundenbedarfs-Analyse

Marketing-Aktionen zielen einerseits darauf ab, neue Kunden zu gewinnen, dienen aber auch dazu, bereits vorhandene Kunden an den Betrieb zu binden. Als Betriebsleiter muss man offen sein, sich selbstkritisch fragen, wer denn der ideale Kunde für die Möglichkeiten des eigenen Betriebs ist und wen man konkret mit den Marketing-Aktionen erreichen will.

Es sind verschiedene Kunden-Typen vorstellbar, wobei jeder Typ andere Grundbedürfnisse hat.

Ist der/die Kunde/in zum Beispiel jemand, der/die

- aus der Großstadt kommt, über knappes Zeitbudget, aber genügend Finanzen verfügt und deshalb einen umfangreichen Service möchte, evtl. auch Beritt;
- sich selbst täglich mit dem Pferd beschäftigen und auch Haltungsarbeiten übernehmen möchte;

- als talentierte/r Turnierreiter/in eine rundum professionelle Trainings-Infrastruktur erwartet;
- als Freizeitreiter/in oder -fahrer/in auf eine Reithalle verzichtet, wenn ausreichendes Ausreitgelände vorhanden ist;
- als Westernreiter/in vornehmlich in einem Trailparcours trainieren möchte;
- als Pferdeliebhaber/in die Nutzung als nachrangig ansieht, aber eine optimale Gruppenauslaufhaltung allem Komfort vorzieht;
- als junge Mutter wieder reiten möchte, aber ihr Kind mitbringen will, das während der Reitzeit sicher betreut werden soll.



Im Wesentlichen sind demnach Faktoren wie Alter, Einkommen, sportliche Wünsche und die Einstellung zum Pferd zu berücksichtigen. Abgeleitet werden daraus die Kundenansprüche an Pferdehaltung, Arealgestaltung und Service.

### **Betriebs-Analyse**

Zur Analyse des eigenen Betriebs nimmt man zunächst die obige Checkliste der Wettbewerbs-Analyse und schreibt seinen eigenen Betrieb mit allen, auch bei den Konkurrenten abgefragten Punkten, dazu.

Nun kann man erkennen, wo der eigene Betrieb im Markt steht. Man erkennt die Stärken, aber auch, bei hoffentlich genügender Selbstkritik, die Schwächen. Bei der Analyse des eigenen Betriebs muss am Ende ein „Ist-Soll-Vergleich“ herauskommen. „Soll“ bedeutet, dass man realistische Ziele festlegen muss, die man durch betriebliche Änderungen und durch Marketing-Maßnahmen erreichen möchte. Ziele können kurzfristig (ein bis drei Jahre), mittelfristig (vier bis fünf Jahre) und langfristig (sechs bis zehn Jahre) terminiert werden.

### **Zielsetzungen**

Kurzfristige Ziele können zum Beispiel sein, einzelne Dienstleistungen wie Beritt, Reiterstübchen etc. neu anzubieten, den Umsatz bis 20XX um xy Prozent zu steigern oder einen Marktanteil von xy Prozent in der Region zu erreichen. Langfristiges Ziel kann beispielweise sein, eine Reithalle zu bauen oder für den Betrieb ein gehobenes Image zu

erarbeiten, damit Kunden und Konkurrenten dann den Betrieb bis 20XX als DEN Freizeitreiterstall in der Region einstufen.

### Marketing-Maßnahmen

Aus den Zielen sind Marketing-Maßnahmen zu entwickeln. Das bedeutet, dass man sich Fragen stellt, sie beantwortet und die Antworten praktisch umsetzt. Vor allem ist zu klären, was denn evtl. die Haupthürde ist, warum Konkurrenten diese oder jene Dienstleistung marktgerecht anbieten, man selbst aber weniger



Boxenställe mit Minimalpaddocks und Gemeinschaftsauslauf

erfolgreich ist – oder sein könnte, wenn man erst plant. Für eine Ursachenforschung kann sich eine externe Beratung empfehlen.

#### Beispiel:

Zu fragen ist beispielsweise, wenn man als Dienstleistung zukünftig Beritt von Pensionspferden anbieten will:

- Wie genau soll die Dienstleistung beschaffen sein – zum Beispiel nur normales Bewegen des Pensionspferdes in der Halle oder auch Jungpferde-Ausbildung, Training für Distanzritte, Turniervorbereitungen.
- Zu welchem Preis soll diese Dienstleistung angeboten werden.
- Mit welchen Aktivitäten will man die Kunden erreichen – beispielsweise Werbung in Printmedien, Kundenkommunikation, Verteilung von Flyern.
- Kann man Beritt in Eigenleistung erbringen oder wo bekommt man geeignetes Personal oder freie Mitarbeiter her, welches Anforderungsprofil ist für diesen Personenkreis angemessen.

### Betriebs-“Gesicht“

Die meisten Pferdebetriebe verstehen sich immer noch „nur“ als Dienstleistungsanbieter. Übersehen wird, dass heute Kunden in allen Lebensbereichen zunehmend auch unterschwellig markenorientiert entscheiden. Betriebe werden von vielen Kunden als komplexes Ganzes gesehen und beurteilt. Wichtig ist heute dem Betrieb ein

unverwechselbares „Gesicht“ zu geben und diese Identität systematisch und einheitlich zu kommunizieren.

Zu diesem „Auftritt“ zählen:

- eine prägnante, stimmige Namensgebung,
- ein aussagekräftiges Logo,
- einheitliche Geschäftspapiere – von der Visitenkarte bis zur Image-Broschüre,
- Internetpräsenz.

### Die Konkurrenz schläft nicht!

Fatal ist, wenn Betriebsleiter vorschnell meinen, nach Analyse und Formulierung der Marketing-Maßnahmen nun „das Gelbe vom Ei“ gefunden zu haben und denken, der Konkurrenz mal schnell ein Schnippchen schlagen zu können. Eine Marketing-Offensive bleibt in einem engen regionalen Markt auch den Konkurrenten nicht verborgen und fordert den Wettbewerb mit Gegenmaßnahmen heraus. Deshalb müssen – zunächst vielleicht blendende – eigene Erfolge auch langfristig abgesichert werden. Man muss sich schon überlegen, wie Wettbewerber reagieren könnten, die angegriffen werden und Abwanderung von Kunden zu beklagen haben. Senken Wettbewerber dann die Preise? Verbessern auch sie ihre Dienstleistungen? Sinnvoll ist, sich vorab vorausschauend Gedanken zu machen, welche Möglichkeiten der Wettbewerb denn hat. Nur dies schützt vor groben Überraschungen und Fehlkalkulationen.



Boxenställe ohne Auslauf sind zu Recht heutzutage unbeliebt





## Praktisches Betriebs-Management im Alltag

### Psychologie und Kundenbindung

Sämtliche Marketing-Maßnahmen laufen ins Leere, wenn man nicht langfristig für Kundenbindung sorgt. Voraussetzung dazu ist unbedingte Kundenorientiertheit, Dienstleistungsbereitschaft, Fachkunde mit Fortbildung, eine kommunikative positive Grundeinstellung zu Mitmenschen und ein gesundes Maß an Tierliebe bei der Betriebsleitung sowie beim Personal – wozu auch „Hiwis“ (= oft minderjährige Hilfwillige oder 400-Euro-Jobber zählen). Für Betriebsleiter kann es sich empfehlen, professionelle Beratung in Anspruch zu nehmen, um – neben organisatorischen Verbesserungen oder Marketingbegleitung – insbesondere auch das Thema Betriebspsychologie praxisgerecht realisieren zu können. Kunden sind im Punkt Psychologie heute anspruchsvoller als noch vor zehn Jahren.

Denn – wie Untersuchungen (2010) mit Kundenbefragungen des Verfassers in 21 Betrieben zeigten – kann die erfolgreiche, gelungene Bindung des Kunden an einen Betrieb, dem er voll zugeneigt ist, im Alltag selbst durch Dumpingpreise der Konkurrenten durchweg nicht zerstört werden. Oberste Priorität hat nämlich – nach diesen Untersuchungen – nicht ausschließlich der Preis für die Dienstleistung, sondern die Zufriedenheit des Kunden mit dem Betrieb als Ganzes. Kunden sprechen positiv von „ihrem“ Stall, wenn sie dort gerne hinfahren und sich ihnen und den Vierbeinern dort ein, auch sozial-kommunikativ, insgesamt attraktives Umfeld bietet. Die psychologische Basis spielt dabei eine weit größere Rolle, als mancher Betriebsleiter „alter Schule“ glauben mag. Zufriedenheit mit den Menschen und dem Umfeld im Betrieb – verbunden mit pferdegerechten Management-Maßnahmen – kann sogar mittelgradige Betriebsmängel von Stallgebäuden oder Bewegungsflächen kompensieren!

### Zufriedenheitsfaktoren

Ganz allgemein wird die Zufriedenheit und Identifizierung mit einem Betrieb bei Kunden dann sehr hoch sein, wenn sie sehen und erleben, dass

- die Betriebsleitung den Betrieb „im Griff“ hat, d. h., wenn bei der Pferdeversorgung sowie im Bereich des Sports alle Abläufe überlegt und kalkulierbar sind und kein „Hin- und Her“ bzw. „heute so und morgen aus heiterem Himmel anders“ die Praxis bestimmen. Sinnvolle Betriebsordnungen sowie ein ordentlich geführtes Stallbuch mit Kontrolleinträgen sind nicht nur aus Gründen der Betriebsleiter-Haftung nützlich, sondern

sie geben dem Kunden das Gefühl, „hier geht’s lang, es stimmt alles, man kümmert sich!“;

- die Betriebsleitung alle Mitarbeiter nicht „per Order de Mufti“, sondern im Rahmen des „Management by Objectives (MbO)“ führt. Das bedeutet, dass Betriebsleiter mit Mitarbeitern Zielvorgaben für deren Arbeitsbereich besprechen, sie selbstständig agieren lassen, aber durchaus auch durch Kontrollen und Gespräche auf Schwachstellen hinweisen. Nur dies wirkt motivierend und färbt zudem positiv auf die Kunden ab. Blamabel ist, wenn Mitarbeiter entweder tun und lassen können, was sie wollen (Kundenwünsche ignorieren und Kunden mehr oder weniger als „nützliche Idioten“ ansehen!) oder aber – als krasses Gegenteil – gar sklavenähnlich behandelt werden;
- Rechte und Pflichten der Vertragspartner – hier Stallbetreiber, da Pensionsnehmer – ausgeglichen sind und keine einseitige Ausnutzung darstellen. Dazu zählt auch, dass einerseits Kunden dem Betriebsleiter das selbstverständliche Organisations- und Hausrecht zugestehen, aber Betriebsleiter und Personal Kundenwünsche ernsthaft prüfen und nicht vorschnell abwimmeln oder gar von oben herab mehr oder weniger unverblümt als Nonsens qualifizieren. Zu bedenken ist, dass heute eine große Zahl von Pferdeignern über weit mehr Fachkenntnisse verfügt, als es sich mancher Betriebsleiter eingestehen mag. Insofern muss eine sachliche Kommunikation mit Blick auf das Wohlergehen des Vierbeiners das Vertrags-Verhältnis bestimmen und nicht etwa Besserwisserei oder gar Arroganz – auf beiden Seiten!;
- zuträgliche Harmonie mit respektvoll-kameradschaftlichem Verhalten und keine „Clübchenbildung“ in der Stallgemeinschaft das tägliche Geschehen bestimmen. Nichts ist so frustrierend wie Cliquenwirtschaft, die zu allem Überfluss eventuell auch noch vom Stallbetreiber gedeckt wird. Eine „Neue“ hinter vorgehaltener Hand als „Ökoschlampe“ zu bezeichnen, nur weil sie Vegetarierin ist und keine Markenmode trägt oder einen „Neuen“ als „John Wayne für Arme“ zu qualifizieren, nur weil er einen Westernhut trägt, ist ziemlich billiger Humor. Toleranz ist oftmals unter Pferdeleuten erfahrungsgemäß schwer zu praktizieren, aber in einer kultivierten Stallgemeinschaft unabdingbar notwendig. Dazu gehört auch, dass man den Wert eines Pferdes und auch den seines Eigners nicht nach Stockmaß, Kaufpreis oder Turnierschleifen bestimmt, sondern individuelle Vorlieben respektiert;
- eine Sprachkultur herrscht, die zwar sportlich salopp sein mag, aber Grenzen kennt. Diese Grenzen sind überschritten, wenn Vierbeiner skrupellos als „Scheiß-Böcke“ bezeichnet werden oder zum Beispiel sexistische Sprücheklopfer mit unflätigen „Witzen“

oder Kraftausdrücken – vor allem im Beisein von Mädchen und Frauen – ihre spätpubertäre Unreife dokumentieren;

- jeder zahlende Kunde – egal ob Turniercrack, Akademiker, Hausfrau, Verkäuferin, Lkw-Fahrer, Kommunalpolitiker oder Schüler – gleiche Rechte und Pflichten hat und sein/ihr Pferd vereinbarungsgemäß gehalten und gleichermaßen pferdegerecht behandelt wird;
- Disziplin im Interesse der Vierbeiner und ihrer Eigner auch dann angemahnt und eingehalten wird, wenn es darum geht, zum Beispiel unerzogene Sprößlinge, die im Stall schreiend herumtoben oder Pferde nach eigenem Gusto füttern oder gar traktieren. Ähnliches gilt für frei herumlaufende Hunde des Stallbetreibers oder der Pferdeeigner bzw. der Reiter. Schon mancher hat den Stall gewechselt, weil er/sie es leid war, ständig im Betriebsbereich mit Hundekot konfrontiert zu werden oder frei laufende oder bettelnde Hunde abwehren zu müssen. Gute Lösungen für alle Beteiligten bieten manche Betriebe an durch ein „Ersatz-Oma“-Kinderbetreuungsangebot mit Spielstube und durch mit Maschendraht umzäunte genügend große Einzel- oder Gruppen-Hundepaddocks;
- Stall- und Futterkosten gerecht berechnet werden, was in der Regel nur über eine Zweiteilung des Pensionspreises machbar ist. Ähnlich der „Kalt- und Warmmiete“ im Wohnungssektor lohnt es sich, die Stall- und Dienstleistungskosten getrennt von den variablen Futterkosten zu berechnen. So ist es für Betriebsleiter schnell möglich, nachweisliche Futterkostenerhöhungen (getrennt vom Stallpreis) umzulegen. Für den Pferdeeigner bietet diese Zweiteilung den entscheidenden Vorteil, sowohl rassespezifisch als auch leistungsbezogen mitzubestimmen, wie und mit welchem Kostenaufwand das eigene Pferd gefüttert wird.

**Buchtip:** BENDER, INGOLF, **Praxishandbuch Pferdehaltung**, Kosmos Verlag, 2. Aufl., Stuttgart 2005

Text: Ingolf Bender

Fotos: Ingolf Bender, Karen Diehn

Lektorat: Barbara Schnabel

© töltknoten.de 2014