

Zukunft für Kleine

Wie Solo- und Kleinunternehmer kreativ ihre Zukunft gestalten können – ein Essay von Brigitte Holzhauser.

Von Brigitte Holzhauser

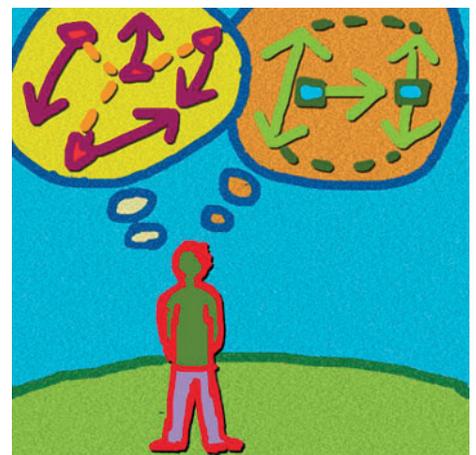
Zukunft, das scheint etwas für Großunternehmen zu sein. Sie haben die Mittel für Marktforschung, Trendstudien und Corporate Foresight, die Kleinen haben das Nachsehen. Und empfinden den Wandel als etwas, das mit ihnen geschieht. Doch auch Solo- und Kleinunternehmer tun gut daran, sich mit Zukunft zu beschäftigen. Sagt unsere Autorin. Und zeigt, wie: mit Findigkeit und Gespür satt mit großen Budgets. Es gilt, die eigene Zukunft selbstbestimmt zu gestalten. Darin, nicht in der Anpassung an Trends, liegt die spannendste Herausforderung. Motto: Die beste Zukunft ist die, die man selbst macht.

Vielleicht haben es die neuen Selbständigen, die in modernen Medien-, Technik- oder Sozialberufen arbeiten, leichter: Die „kreative Klasse“ weiß, dass es keine Sicherheit im Beruf und keine dauerhaften Rezepte gibt. Die flexiblen Kreativarbeiter aus der „digitalen Boheme“ haben sich auf ein wechselhaftes Leben eingestellt. Sie schätzen die Vorzüge der Selbstbestimmung und rechnen auch nicht mit einem linearen und kontinuierlich nach oben weisenden Karriereweg. Sondern sie wissen, dass der Wandel schnell ist – und der Weg vom Prekariat zum gut bezahlten Spezialisten und zurück unter Umständen kürzer, als man denkt.

Die klassischen und etablierten Berufe hingegen hat es kalt erwischt. Mediziner haben die Kränkung zu verarbeiten, nicht mehr Halbgötter in Weiß zu sein, und müssen sich mit Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Marketing beschäftigen. Juristen schwärmen in verwandte Gebiete aus und befassen sich mit Mediation und Konfliktmanagement. Architekten geht es, von wenigen Stars abgesehen, wirtschaftlich oft ziemlich schlecht. Nicht besser steht es mit anderen – früher als krisensicher gepriesenen – Berufen und Unternehmen.

In vielen Geschäftsfeldern und Berufen ist in den letzten Jahren kein Stein auf dem anderen geblieben. Und vielleicht ist das Bild eines aus Steinen errichteten Gebäudes auch nicht mehr zeitgemäß in einer zunehmend fluiden Gesellschaft, in der Veränderung zu einer permanenten Aufgabe wird und das Vordenken von Möglichkeitsräumen der Zukunft zu einer entscheidenden Fähigkeit. Das gilt nicht nur für „die Großen“. Auch kleinere Unternehmen sollten sich frühzeitig mit der Frage beschäftigen, wie sie mit dem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel schwimmen und trotzdem – oder gerade? – die eigenen Ideen verwirklichen können. Für sie alle gilt inzwischen die gleiche Regel: Man muss sich öfter mal neu erfinden.

Doch wie macht man das, sich neu zu erfinden? Vielen und nicht nur Älteren machen die Veränderungen Angst. Ist man ausreichend fit, flexibel und ideenreich, um künftig zu bestehen? Und wie weiß man, ob die Richtung stimmt? Ob eine Veränderung tragfähig, erfolgreich und nachhaltig ist? Die Antwort hierzu vorab: Man weiß



es nicht. Zumindest nicht mit Sicherheit. Man muss sich darauf einstellen, immer neu zu navigieren. Die Augen offen zu halten. Den Kompass neu zu justieren.

Aber natürlich gibt es Hilfsmittel, die man nutzen kann. Große Unternehmen beauftragen Unternehmensberater, Marktforschungsinstitute und Trendforscher. Die systematische Suche nach Innovationsfeldern ist in Großunternehmen oft institutionalisiert. Wenn etwa VW eine ganze Abteilung für Zukunftsforschung unterhält, wenn ein Unternehmen wie Nokia einen Director Insight & Foresight hat, wenn Zeiss einen New Business Generation Ideamanager sucht, zeigt dies, dass die strategische Vorbereitung auf die Zukunft sehr ernst genommen wird.

Kleinere Unternehmen und Selbständige können solchen Aufwand natürlich nicht leisten. Und oft gehen strategische Überlegungen, wie man sein Business für die Zukunft entwickeln möchte, im Alltagstrubel unter. Und solange alles gut läuft, sieht man die Notwendigkeit oft auch nicht ein. Das Problem ist nur: Wenn das Geschäft erst einmal ins Stocken geraten ist, ist es schwer, über die strategische Ausrichtung nachzudenken. Dann ist die Gefahr groß, dass Hektik ausbricht und die Not Entscheidungen diktiert. Nachdenken über künftige Entwicklungen, Risiken und Chancen sollte deshalb nicht als überflüssiger Luxus angesehen werden, sondern als wichtiger Bestandteil eines vorausschauenden unternehmerischen Handelns. Denn erst das Nachdenken erzeugt den Unterschied, auf den es zunehmend ankommt.

Gerade vor dem Hintergrund des schnellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels wird es auch für Selbständige und kleinere Unternehmen immer wichtiger, über Zukunftsentwicklungen orientiert zu sein und diese schnell und zielsicher in innovative Produkte und Dienstleistungen umsetzen zu können. Bewährte Instrumente der Markt-, Trend- und Innovationsforschung können ihnen helfen, sich professionell mit der Zukunft auseinanderzusetzen. Nicht um die Zukunft berechenbar zu machen – das lässt die Zukunft nicht mit sich tun –, sondern um das künftig Wünschenswerte und Machbare zu gestalten.

In gesättigten Märkten – wie sie heute ja für die meisten Branchen charakteristisch sind – entscheidet der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Anforderungen darüber, welche Angebote sich durchsetzen. Das Erkennen der Kundenbedürfnisse ist deshalb eine Quelle der Inspiration und ein Erfolgsfaktor für Zukunftsstrategien. Große Unternehmen betreiben dafür Marktforschung. Kleineren Unternehmen stehen meist nicht die finanziellen Ressourcen zur Verfügung, um professionelle Marktforschung durchführen zu lassen. Aber Findigkeit kann teilweise ein großes Budget ersetzen. In jedem Unternehmen schlummern Informationen über Kunden, die noch nicht ausreichend genutzt werden. Zudem existieren in kleineren Unternehmen oft mehr Gelegenheiten zum persönlichen Kundenkontakt. Gelegenheiten, bei denen man viel über die Kunden lernen kann und die man gezielt nutzen kann, um aktuelle und latente Kundenbedürfnisse aufzuspüren.

Von Skeptikern ist oft zu hören, dass die Frage nach den Kundenbedürfnissen nicht wirklich hilfreich ist, wenn es um Zukunftsentwicklungen geht. Gerne wird dabei das Zitat des Auto-Pioniers Henry Ford angeführt: „If I had asked people what they wanted they would have said faster horses.“ Das stimmt und stimmt nicht. Richtig ist, dass Kunden oftmals am Bestehenden festkleben und sich wirkliche Neuerungen oft nicht vorstellen können. Deshalb sollte man die Äußerungen der Kunden nicht als der Wahrheit letzter Schluss ansehen, sondern als Startpunkt für eigene konzeptionelle Überlegungen. Bedeutsamer als das, was die Kunden explizit sagen, sind fast immer die unausgesprochenen emotionalen Bedürfnisse und Motive, die hinter ihren Worten stehen. Wichtig ist dabei, genau zuzuhören, was die Kunden

Findigkeit statt Marktforschung.

sagen – und genauso sorgfältig zur Kenntnis zu nehmen, was sie nicht sagen. Und dafür ist die Nähe zum Kunden eine entscheidende Variable. Eine Nähe, die kleine Unternehmen eher haben als größere Unternehmen. Denn sie sind einfach näher dran an ihren Kunden.

Das gilt vor allem auch für die sogenannten Lead User. Sich mit ihren Wünschen und Bedürfnissen zu beschäftigen ist besonders spannend – und mitunter lohnend. Lead User sind besonders fortgeschrittene Nutzer, die sich in einem Produktfeld besonders gut auskennen und sehr weit gehende Ansprüche haben. Solche Kunden nutzen ein Produkt nicht nur, sie arbeiten damit, verändern es und zweckentfremden es möglicherweise. Und eventuell begründen sie damit spannende Innovationen! Aus den Wünschen und Erwartungen dieser Kunden lassen sich Ideen ableiten, die – mit etwas Zeitverzögerung – dann auch für andere Kunden Bedeutung haben.

Beispielsweise sind leidenschaftliche Mountainbiker nicht immer damit zufrieden, sich „nur“ ein Fahrrad zu kaufen und damit zu fahren. Sie tüfteln und reparieren, bis sie ihr Bike so gestaltet haben, dass es ihnen 100-prozentig zusagt. Keine Frage, dass ein Hersteller von Mountainbikes oder auch ein Fahrradladen von solchen Kunden viel lernen und seine Angebote auf ihre Bedürfnisse abstimmen kann, sei es in Sachen Produktentwicklung oder Service. In vielen Branchen gibt es solche Kunden, die wertvolle und zukunftsweisende Ideen liefern können. Oft werden sie aber als Störenfriede abgetan, die im Alltagsgeschäft unnötig Arbeit machen. Sinnvoller ist es, diese Kunden näher an das Unternehmen heranzuholen. Was gegenwärtig unter dem Stichwort der „user-driven innovation“ diskutiert wird, ist auch für kleinere Unternehmen sinnvoll. Und es ist aufgrund des engeren und persönlicheren Kundenkontakts oftmals leichter durchzuführen, zum Beispiel indem man vielfältige Kontaktmöglichkeiten schafft und immer wieder das Gespräch mit Kunden sucht, um von und mit ihnen zu lernen – und nicht nur, um Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen.

Produkte und Dienstleistungen – und seien sie noch so innovativ – sind allerdings nur die halbe Miete. Die andere Hälfte ist Marketing. In Zeiten, in denen sich Produkte immer ähnlicher werden und Innovationen flugs von Wettbewerbern übernommen werden, bieten Markenbildung und die Aufladung durch immaterielle Werte die Chance, unverwechselbar zu werden.

Neben den rein funktionalen Motiven spielen immer auch emotionale Motive und Wünsche der Kunden eine wichtige Rolle. Immer. In welcher Art Emotionalität zum Ausdruck gebracht wird und welche Emotionen man ansprechen sollte, ist natürlich sehr stark von der Branche abhängig. Wenn man Mode verkauft, wird man einen anderen emotionalen Auftritt wählen, als wenn es etwa um Sicherheitsdienstleistungen geht. Stellen Sie sich einen Sanitär-Installateur vor, der das Haus nur mit Stoff-Überschuhen betritt und der, wenn er mit der Arbeit fertig ist, richtig sauber macht – und das auch noch nach 18.00 Uhr. Seine Mitarbeiter tun das auch; überdies sind sie alle ausgesucht höflich. Dieser Installateur betreibt Markenbildung – ob er es selbst weiß oder nicht. Die Botschaft seiner Marke könnte lauten: „der Saubermann unter den Schmutzberufen“. Sein Markenauftritt spiegelt dies in jeder Hinsicht, da auch Arbeitsfahrzeuge, Arbeitskleidung und Werkzeug immer tipptopp sind.

Markenbildung bedeutet zunächst, dass man sich der Werte und Stärken seines Unternehmens bewusst ist: Was sind die Kerneigenschaften? Wodurch unterscheidet sich das Unternehmen von seinen Wettbewerbern? Wofür steht das Unternehmen? Erfahrungsgemäß ist es nicht einfach, sich der Markenwerte, der Markenpersönlichkeit sowie der vorhandenen Stärken und Schwächen bewusst zu werden. Hilfreich ist es oft, Kunden zu befragen. Wie empfinden sie das Unternehmen oder die Marke? Was fällt ihnen spontan

Bild dir deine Marke.

ein? Mit welchen Eigenschaften würden die Kunden die Marke beschreiben? Wie werden sie Produkte, Services, das Auftreten des Unternehmens bewerten? In welchen Bereichen ist die Marke besser als der Wettbewerb? Wo gibt es eventuell ein Alleinstellungsmerkmal?

Eine solche Analyse der eigenen Marke sollte schließlich in einen Markenauftritt münden, der die Werte und Stärken der Marke klar und schlüssig zum Ausdruck bringt. Jedes Logo, jeder Brief und jeder Werbeauftritt zeigt den Kunden das Bild, das das Unternehmen vermitteln will. Corporate Identity und Corporate Design sollten deshalb auch für kleine Unternehmen keine Fremdworte sein.

Gräbt man bei Analyse der Kundenbedürfnisse möglichst tief in den Motiven der Kunden, so hat man bei dem Trendmonitoring den Kopf – zumindest ein Stück weit – in den Wolken. Die Frage ist: Wohin wird die Reise wohl gehen – möglicherweise, möglicherweise aber auch nicht? Diese Formulierung besagt: Künftige Marktentwicklungen und Trends können nicht mit wissenschaftlicher Genauigkeit vorhergesagt werden. Allerdings kann man begründete Hypothesen und Szenarien entwickeln. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen, die unsere Zukunft beeinflussen, sind in Ansätzen heute schon vorhanden. Wie der Science-Fiction-Autor William Gibson schon sagte: „Die Zukunft ist heute schon da. Sie ist nur ungleichmäßig verteilt.“ Es geht darum, diese Ansätze zu erkennen, sie zu interpretieren und – durchaus auch mit einer gewissen Portion Kreativität – in die Zukunft zu projizieren. Und dies immer in dem Wissen, dass es eventuell anders kommen kann.

Zukunft, ungleichmäßig verteilt.

Die Handlungsmöglichkeiten, die sich für Selbständige und kleinere Unternehmen aus Marktentwicklungen und Trends ergeben, unterscheiden sich selbstverständlich von denen der Großunternehmen. Dabei können bestimmte Trends gerade für Selbständige und kleinere Unternehmen außerordentlich interessante Chancen bieten, da sie oftmals flexibler reagieren können als die „Dickschiffe“ und näher am Kunden sind.

Beispiel Marktbedeutung: In vielen Bereichen ist in den letzten Jahren eine Ökonomie der Kleinunternehmen entstanden. Inzwischen arbeiten viele Menschen in neuen Formen der Selbständigkeit. Diese Arbeitsweise ist so neu, dass man noch gar keine verbindliche Bezeichnung für sie hat: Als Minipreneurs, EPU (Ein-Personen-Unternehmen), Mikrounternehmen, Solo-Selbständige oder Ich-AGs arbeiten diese neuen Kleinunternehmer freiberuflich und projektbezogen. Und sie sind viele! Nach einer Erhebung aus Österreich (www.wko.at) ist jedes zweite Unternehmen ein Ein-Personen-Unternehmen. Spitzenreiter ist mit 61,5 Prozent die Sparte Information und Consulting – ein Bereich, in dem der Anteil hoch qualifizierter Wissensarbeiter besonders groß ist.

Beispiel Support für Kunden: In vielen Großunternehmen werden die Kunden vorrangig unter Effizienzgesichtspunkten betrachtet, ist es oberstes Ziel, die Transaktionskosten möglichst niedrig zu halten. Das aber ist nicht geeignet, den Bedürfnissen von hoch individualisierten und hoch flexiblen Kunden gerecht zu werden. Computerhersteller bieten preiswerte Geräte, Banken günstige Konditionen, Fluglinien Schnäppchenangebote. Installation, Informationssuche und Durchführung der Transaktion ist Sache der Kunden. Kein Problem, solange alles funktioniert. Aber wenn die Ansprüche diffiziler werden oder wenn Komplikationen auftreten, wird es schwierig. Bei Telefonhotlines haben viele Kunden das Gefühl, ins Leere zu laufen, FAQs beantworten nicht jede Frage. Es sind Dienstleistungslücken wie diese, in die gerade Selbständige und kleine Unternehmen erfolgreich vor-

stoßen können. Sie bieten als IT-Dienstleister, Finanzmakler und Reisevermittler unbürokratische, individuelle und flexible Unterstützung, die den Kunden das Management ihres Alltags erleichtert.

Beispiel Gesundheitswesen: Auch im Gesundheitswesen verändern sich die Rollen und damit die Chancen. Viele Menschen nehmen ihren Körper als ein wichtiges Kapital wahr, sie begreifen, dass man für ihn aktiv sorgen, ihn quasi „warten“ muss. Denn das Leben verliert ohne einen gesunden Körper erheblich an Qualität. Dafür übernehmen viele – aber natürlich längst noch nicht alle – zunehmend Verantwortung. Vor allem wenn es um Gesundheitsförderung und die Behebung nicht wirklich bedrohlicher Krankheiten geht, wenden sich viele der Alternativmedizin zu. So hatten die Homöopathie oder fernöstliche Therapien in den letzten Jahren kräftige Zuwachsraten zu verzeichnen. Neben den Ärzten tummelt sich ein breites Spektrum an Heilpraktikern, Therapeuten und Beratern, die in verschiedenen Problemfeldern helfende Kompetenzen anbieten. Auch etliche engagierte Ärzte haben auf die veränderte Situation auch schon reagiert und ihrerseits innovative Geschäftsmodelle entwickelt.

Beispiel Globalisierung: Globalisierung ist wahrscheinlich der größte Angstgegner deutscher Unternehmen. Auf der anderen Seite kann die Globalisierung aber auch Chancen eröffnen. Klein zu sein hindert eine Firma immer weniger daran, international zu operieren! Auch unter kleinen und mittleren deutschen Unternehmen gibt es Globalisierungsgewinner, die sich kraft ihrer Produkte und Innovationen auch international auf dem Markt durchsetzen. Deutsche Architekten sind beispielsweise derzeit in China oder im Nahen Osten dabei, große Bauprojekte zu verwirklichen. Andere Unternehmen schließen sich mit Partnern in anderen Ländern zu Netzwerken zusammen. So können sich auch kleine Unternehmen neben den Global Playern behaupten.

Nicht anders ist es in vielen anderen Geschäftsfeldern: Überall bieten Veränderungen neue Chancen gerade auch für Klein- und Miniunternehmen. Dabei muss man nicht immer nur den aktuellsten Trends hinterherlaufen. Auch in Gegentrends können ungesehene Potenziale warten.

Eine Eigenschaft von Trends ist es, dass sich in ihrem Gefolge fast unweigerlich Gegentrends entwickeln. Ein Trend findet nicht nur Anhänger und Befürworter, sondern auch Ablehner. Die gesellschaftliche Entwicklung ist dynamisch und aus dem Zusammenwirken von Trend und Gegentrend werden in der Zukunft neue Phänomene entstehen, die wiederum neue Möglichkeiten eröffnen. So erwächst etwa als Gegenbewegung zur Virtualität des „digital lifestyle“ eine Sehnsucht nach Authentizität und solidem, sinnlich erfahrbarem Handwerk. Als einer der Ersten hat dies Manufaktur aufgegriffen mit dem Slogan: „Es gibt sie noch, die guten Dinge.“ In Zeiten von MP3 und Musikdownloads erleben Plattenspieler und Vinyl-Scheiben eine Renaissance. Vom Schreiner angefertigte Unikate, selbst entworfene Kleidung, Lebensmittel vom Bauern schaffen ein Gegengewicht zu unpersönlichen Massenprodukten. Und im Gefolge dieses Trends tut sich eine Vielzahl von Marktnischen auf – mit Chancen gerade auch für Klein- und Miniunternehmer.

Wichtig ist: Man kann sowohl mit Trends als auch mit Gegentrends erfolgreich sein! Und oftmals ist es sogar sinnvoller, auf den Gegentrend zu setzen, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen und wirklich spannende Innovationen zu entwickeln. Wenn alle dem gleichen Trend folgen und austauschbare Produkte entwickeln, dann ist dies oft nur für die ersten Anbieter lukrativ.

Mindestens genauso wichtig wie das Analysieren von Trends und Gegen-

Trends und Gegentrends.

trends ist es, den eigenen Horizont zu erweitern und Chancen zu erkennen, die in künftigen Entwicklungen liegen. Denn: Eine jede Veränderung kann sowohl als Chance wie auch als Risiko interpretiert werden. Und da ist es strategisch allemal besser, die Handlungsmöglichkeiten zu sehen und diese klug und vorausschauend zu nutzen.

Mit dem Wissen um Trends und Kundenbedürfnisse verfügt man nun schon über wichtige Ingredienzien für eine erfolversprechende Zukunftsstrategie. Um die Lücke zwischen dem abstrakten Wissen und der Entwicklung einer konkreten, wirtschaftlich Nutzen bringenden Anwendung zu schließen, ist Kreativität gefragt. Und von den Ausnahmen abgesehen, bei denen einem kreative Impulse zufliegen, ist dies meist harte – aber immer spannende und oftmals erfüllende – Arbeit!

Kernstücke eines konkreten Innovationsprojekts sind oft sogenannte „Ideation-Workshops“. Ideation als Mix aus den englischen Worten idea und creation beschreibt den Prozess der Ideenfindung. In einem oder mehreren solcher Workshops trifft sich das Innovationsteam, um neue Ideen zu entwickeln. Besonders spannend ist die Einbeziehung von Kunden in Ideenfindungs-Workshops. Die Beteiligung von besonders kreativen und speziell ausgewählten Kunden, zum Beispiel Lead Usern, fördert die Ideenproduktion und den kreativen Austausch zwischen Kunden und Unternehmen. Nicht zuletzt vermindert man so die Gefahr, dass man Ideen entwickelt, die von den Kundenbedürfnissen weit entfernt sind. Der kreative Prozess verläuft in charakteristischen Phasen, die man sich in Ideation-Workshops zunutze macht. Typischerweise findet zuerst eine Phase der Ideengenerierung statt, bei der man einen ganzen Strauß an Kreativmethoden – vom klassischen Brainstorming bis hin zu Rollenspielen oder Collagen – einsetzt, um unterschiedliche Wahrnehmungsformen zu aktivieren, die Vielfalt der Eindrücke und Ideen zu fördern und möglichst neue und originelle Ansätze zu finden.

Leider ist es eine Gesetzmäßigkeit: Um zu wenigen guten Ideen zu gelangen, muss man viele Ideen generieren. Hat man einige wirklich gute Ideen, ist man über dem Berg. Aber es ist wie beim Bergsteigen: Der Abstieg ist dann oft genauso mühsam wie der Aufstieg. Denn der Innovationsprozess ist mit der Generierung von Ideen keineswegs abgeschlossen. Nun folgt die Phase der Überprüfung, werden die Ideen kritisch hinterfragt, auf ihre Tauglichkeit geprüft und ausgesiebt, bis dann die Stunde für die Ausarbeitung der Idee, ihre Durchsetzung und ihre Realisierung angebrochen ist.

Ein weiteres und ganz wesentliches Element darf zum Schluss nicht vergessen werden: die persönliche Leidenschaft und Vision. Unternehmer sind oftmals beseelt von „ihrem Ding“, das sie schaffen wollen – und das ist eine Kraft, die alle Planungstools in ihre Grenzen verweist. Die eine Seite der Medaille ist, zukünftige Gestaltungsräume zu erkennen. Die andere Seite ist es, aktiv die eigenen Ideen einzubringen und so die Zukunft selbstbestimmt zu gestalten. Ein eindeutiges und authentisches Profil ist nicht nur ein Wettbewerbsvorteil – es ist viel mehr als das! Es ist die Chance, etwas Eigenes in die Welt zu bringen und selbst zu definieren, was wirklich zählt. Nicht in der Anpassung an Trends, sondern im Gestalten der Zukunft liegt die spannendste Herausforderung. Es ist richtig: Die beste Zukunft ist die, die man selbst macht.

Ideenarbeit.

Leidenschaft.



Brigitte Holzhauer erforscht seit mehr als 15 Jahren die Einstellungen von Konsumenten und die Bedürfnisse von Kunden. Als Marktforscherin und Psychologin berät sie Unternehmen, wie sie sich erfolgreich auf gewandelten Märkten orientieren können. Von ihr ist 2007 das Buch *Marktbeobachtung – Trends signale zeitig erkennen und Marktchancen nutzen* erschienen:

**Brigitte Holzauer:**

Marktbeobachtung – Trendsignale zeitig erkennen und Marktchancen nutzen.

Verlag Cornelsen Scriptor, Berlin 2007,

198 Seiten, 14.95 Euro.

ISBN 978-3-589-23594-0

Kontakt:

Dr. Brigitte Holzauer

Uhlandstraße 20

68167 Mannheim

Telefon: 0621 1504876

mail@holzauerei.de

www.holzauerei.de

Illustration von *Limo Lechner*.