

Gudrun Sander / Elisabeth Bauer

**Strategieentwicklung kurz und klar**

**■ Haupt**



**Gudrun Sander / Elisabeth Bauer**

# **Strategieentwicklung kurz und klar**

**Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen**

**2. Auflage**

Haupt Verlag  
Bern · Stuttgart · Wien

**zh  
aw** Soziale Arbeit

*Gudrun Sander* ist mit Non-Profit-Organisationen ebenso vertraut wie mit der Sichtweise von gewinnorientierten Unternehmen. Bevor sie ihre Dissertation in Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen abschloss, arbeitete sie in der Privatwirtschaft und später in verschiedenen HSG-Projekten mit. Seit 1996 ist sie selbständige Organisationsberaterin. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Strategisches Management in Non-Profit-Organisationen, Diversity-Management und Gleichstellung, Diversity-Controlling, Controlling, Leadership und Organisation. Sie lehrt Betriebswirtschaftslehre und Diversity-Management an der Universität St. Gallen und an verschiedenen Fachhochschulen. Zudem ist sie Vizedirektorin an der Executive School der Universität St. Gallen.

*Elisabeth Bauer* ist mit Non-Profit-Organisationen ebenso vertraut wie mit der Sichtweise von gewinnorientierten Unternehmen. Bevor sie das Studium in Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen absolvierte, arbeitete sie in verschiedenen Non-Profit-Organisationen als Sozialarbeiterin und Gleichstellungsbeauftragte. Das notwendige Rüstzeug dazu holte sie sich an der Universität Fribourg, wo sie ihr Erststudium in Sozialer Arbeit, Sozialphilosophie und Soziologie abschloss. Heute berät sie Non-Profit-Organisationen in strategischen und anderen betriebswirtschaftlichen Fragen und lehrt Sozialmanagement an verschiedenen Fachhochschulen.

2. Auflage: 2011

1. Auflage: 2006

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-07714-7

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2006 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Gestaltung: gdm grafik design meili, wetzikon

Printed in Switzerland

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)

## Vorwort

*Non-Profit-Organisationen sind konfrontiert mit immer dynamischeren und komplexeren Entwicklungen in ihrem Umfeld. Zukünftige Entwicklungen von Problem- und Bedarfslagen sind entsprechend schwierig prognostizierbar. Gleichzeitig wachsen die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen. Das Treffen langfristiger, die Zukunft der Organisation sichernder Entscheide wird immer anspruchsvoller. Zur wirksamen Bewältigung dieser Problemkonstellationen etablierte sich in der betriebswirtschaftlichen Managementlehre das Strategische Management als eigenständige Disziplin.*

*Sollen betriebswirtschaftliche Ansätze, ganz im Sinne des sogenannten «Generic Management», unbedacht auf das Management von Non-Profit-Organisationen übertragen werden? Die Antwort ist nein.*

*Aber die Erkenntnisse insbesondere integrierter, betriebswirtschaftlicher Managementlehren wie des Strategischen Managements bieten einen Fundus, den es zu nutzen gilt. Darauf aufbauend sind Anpassungen an die Besonderheiten des Non-Profit-Bereichs zu leisten. Übernommene Managementmodelle, -konzepte und -instrumente müssen entsprechend weiterentwickelt und wo nötig neue geschaffen werden.*

*Diesen Ansatz verfolgten wir auch bei der Entwicklung des Nachdiplomstudienganges Master of Advanced Studies (MAS) in Social Management. Das Strategische Management als Mittel zur Bewältigung der eingangs genannten Problemkonstellationen bildet einen zentralen Teil des Curriculums. Aufbauend auf bewährten Ansätzen der betriebswirtschaftlichen Managementlehre, insbesondere dem neuen St. Galler Management-Modell, entwarfen die Dozentinnen Gudrun Sander und Elisabeth Bauer ein auf den Non-Profit-Bereich angepasstes Modell zur Strategieentwicklung. Dieses stiess bei den*

*Studierenden – alles erfahrene Führungskräfte von Non-Profit-Organisationen – auf ausserordentliches Interesse. In engem Austausch mit diesen und unter Erweiterung aktueller Fallbeispiele bauten Gudrun Sander und Elisabeth Bauer das Modell weiter aus. Der Grundstein für ein spezifisch auf die Situation von Non-Profit-Organisationen ausgerichtetes, sehr praxisbezogenes Handbuch für die Strategieentwicklung war gelegt.*

*Besonders freut uns, dass der Haupt-Verlag das Handbuch in sein Programm aufgenommen hat. Damit wird das an unserer Hochschule vermittelte und weiterentwickelte Fachwissen im Bereich Sozialmanagement zugänglich für ein breites, interessiertes Fachpublikum und wir können über den Kreis unserer MAS-Absolvierenden hinaus einen Beitrag zur Verbesserung der Praxis des Sozialmanagements leisten.*

*Für Fortsetzung ist übrigens gesorgt. Die Umsetzung der durch die Strategieentwicklung ausgelösten Veränderungen in Non-Profit-Organisationen wird im Anschlussband «Strategien wirksam umsetzen» behandelt.*

*Ich danke allen Beteiligten für ihren grossen Einsatz.*

*Für die Herausgeberin*

**Men Kaufmann**

*Leiter Weiterbildung,*

*Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften Soziale Arbeit*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung</b>	<b>11</b>
<b>1 Einführung ins Strategische Management</b>	<b>15</b>
1.1 Strategiebegriff	15
1.2 Strategisches Denken	17
1.3 Strategisches Management	18
1.4 Die typischen Phasen des Strategieentwicklungsprozesses	19
Initiierungsphase	21
Analysephase	22
Konzeptionsphase	24
Umsetzungsphase	25
Laufende Evaluation	25
1.5 Fallstudie: Entwicklung der Strategie 2010 für ein Mehrspartenhilfswerk	26
Ausgangslage	26
Überblick über das Vorgehen bei der Strategieentwicklung	27
Die einzelnen Schritte des Strategieentwicklungsprozesses	28
Erfahrungen aus dem Strategieentwicklungsprozess	32
Zusammenfassung	33
<b>Teil 1 Initiierungsphase</b>	<b>34</b>
<b>2 Den Strategieentwicklungsprozess planen</b>	<b>36</b>
2.1 Strategieentwicklung zwischen Planung und Zufälligkeit	36
2.2 Instrumente	37
Bezugsrahmen zur Planung von Strategieentwicklungsprozessen	37
10 Thesen für die Strategieentwicklung	39
Strategieentwicklung nach den Regeln des Projektmanagements	40
Zusammenfassung	43
<b>Teil 2 Analysephase</b>	<b>44</b>
<b>3 Organisation, Management und Führung: Das neue St. Galler Management-Modell</b>	<b>46</b>
3.1 Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen	46
3.2 Das neue St. Galler Management-Modell	48
Zusammenfassung	52
<b>4 Wertvorstellungen klären: Ansätze für den Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung</b>	<b>54</b>
4.1 Zur Rolle der Organisation in der Gesellschaft	54
4.2 Instrumente	57
Wertvorstellungsprofil	57
Klärung der Interessen und der persönlichen Motivation	58
Zusammenfassung	59

<b>5 Umweltanalyse</b>	<b>61</b>
5.1 Strategische Frühaufklärung	62
5.1.1 Umgang mit Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung	62
5.1.2 Instrumente	63
Szenariotechnik	63
STEP-Analyse	65
Zusammenfassung	67
5.2 Analyse der Anspruchsgruppen (Stakeholder)	68
5.2.1 Shareholder-Value-Ansatz versus Stakeholder-Value-Ansatz	68
5.2.2 Instrument	70
Relevanz-Matrix der Anspruchsgruppen	70
Zusammenfassung	75
5.3 Analyse der Branche und der Mitbewerber	76
5.3.1 Branchen und ihre Mitglieder im Non-Profit-Bereich	76
5.3.2 Instrumente/Konzepte	77
Konzept der sechs Einflusskräfte	77
Konzept der strategischen Gruppen	79
Zusammenfassung	82
5.4 Analyse des Marktes und der Kundinnen/Klienten	83
5.4.1 Marktsegmentierung, Zielgruppendefinition und Positionierung	83
5.4.2 Instrumente	88
Segmentierung	88
Nutzwertanalyse	89
Zusammenfassung	93
<b>6 Organisationsanalyse</b>	<b>95</b>
6.1 Analyse der Wertschöpfung	96
6.1.1 Was ist Wertschöpfung?	96
6.1.2 Instrumente/Konzepte	98
Analyse der Wertkette	98
Benchmarking entlang der Wertkette	101
Veränderung der Wertkette	103
Zusammenfassung	105
6.2 Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten	106
6.2.1 Ressourcen, organisationale Fähigkeiten und Kernfähigkeiten	106
6.2.2 Instrumente	107
Das 7-S-Modell von McKinsey	107
Eskalationstreppe zur Prüfung von Fähigkeiten	109
Stärken-Schwächen-Analyse	111
Zusammenfassung	113
<b>7 Integrierte Betrachtung der Einflusskräfte</b>	<b>115</b>
7.1 Verbindung von Umwelt- und Organisationsanalyse	115
7.2 Instrumente/Konzepte	116
SWOT-Analyse	116
Portfolio-Ansatz	119
Gap-Analyse	124
Zusammenfassung	127



## Teil 3 Konzeptionsphase 128

### 8 Abgleichung mit der Organisationspolitik 131

8.1	Vision, Mission, Leitbild	132
8.2	Instrumente	136
	Entwicklung eines Leitbildes	136
	Zusammenfassung	139

### 9 Formulierung konkreter Strategien 141

9.1	Strategien auf Ebene der Gesamtorganisation	142
	9.1.1 Dimensionen der Strategien	143
	9.1.2 Instrumente/Konzepte	144
	Differenzierung oder Kostenführerschaft	145
	Mitspielen oder Verändern der Regeln des Wettbewerbs	147
	Konzentration oder Diversifikation	148
	Entscheidungskriterien für eine konkrete Strategie	151
	Formulierung der Strategie	152
9.2	Strategien auf Ebene der Geschäftseinheiten	156
	9.2.1 Was sind SGF/SGE?	156
	9.2.2 Instrument/Konzept	157
	Produkt-Markt-Strategien	157
	Zusammenfassung	161

## Teil 4 Umsetzungsphase 162

### 10 Operative Planung 165

10.1	Umsetzungsverantwortung, Controllingphilosophie und Scorecards	166
10.2	Instrumente	167
	NPO-Kompass	167
	Businessplan (Geschäftsplan)	170
	Projektmanagement	172
	Zusammenfassung	176

## Teil 5 Evaluation 178

### 11 Laufende Evaluation 180

11.1	Evaluieren, messen, kontrollieren	181
11.2	Instrumente	182
	Prämissenkontrolle	182
	Durchführungskontrolle	182
	Wirksamkeitskontrolle	183
	Zusammenfassung	185

## Fallstudie und Ausblick

186

### 12 Fallstudie:

<b>Strategische Neupositionierung eines Treffpunkts für Erwerbslose</b>	<b>187</b>
12.1 Worum geht es?	187
12.2 Initiierung	187
Projektplan	188
Bezugsrahmen des Strategieentwicklungsprozesses	189
12.3 Aussensicht: Analyse der weiteren Umwelt	190
Vorbereitung des ersten Workshops durch die Leiterin	190
Erster Workshop: Analyse der Chancen und Risiken im Umfeld des Treffpunkts	191
Resultate der Chancen-Risiken-Analyse	191
Nachbereitung des ersten Workshops durch die Leiterin	193
12.4 Innensicht: Organisationsanalyse	193
Zweiter Workshop: Stärken-Schwächen-Analyse	193
Resultate der Stärken-Schwächen-Analyse	194
Nachbereitung des zweiten Workshops: Bestimmung der Kernkompetenzen	194
12.5 Aussensicht: Analyse des nahen Umfeldes	195
Vorbereitung des dritten Workshops: Marktsegmentierung und Zielgruppendefinition	195
12.6 Integrierte Betrachtungsweise	196
Vorbereitung des dritten Workshops durch die Leiterin: SWOT-Analyse	196
12.7 Formulierung konkreter Strategien	197
Dritter Workshop: Erarbeitung Positionierung und Entscheid über strategische Entwicklung	197
Resultate des dritten Workshops	198
Nachbereitung des dritten Workshops durch die Leiterin	199
12.8 Planung der Umsetzung	200

### 13 Ausblick der Autorinnen des Handbuchs

201

### Anhang

203

Glossar	204
Stichwortverzeichnis	215
Verzeichnis der Fallbeispiele und Fallstudien	219
Abbildungsverzeichnis	220
Literaturverzeichnis	222

# Einleitung

## Warum ist Strategisches Management für Non-Profit-Organisationen wichtig?

Für Organisationen im Sozial- und Gesundheitsbereich, kulturelle Einrichtungen oder Umweltorganisationen spielte das Strategische Management lange Zeit eine untergeordnete Rolle. Bis in die achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts vollzogen sich die relevanten Veränderungen im Umfeld eher langsam und waren entsprechend gut prognostizierbar. Die Erfahrungen aus der Vergangenheit konnten in der Regel erfolgreich auf die Zukunft übertragen werden, so dass die Führungskräfte kein spezifisches Know-how in Strategischem Management benötigten.

Seit den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts hat sich die Situation der Non-Profit-Organisationen radikal verändert. Die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen verlaufen zunehmend dynamisch und vielfältig. Dies führt zu einer wachsenden Komplexität des Umfeldes. Es lässt sich immer weniger genau vorhersagen, wie sich die gesellschaftlichen Probleme in Zukunft verändern und welche Dienstleistungen im sozialen, kulturellen oder umweltpolitischen Bereich nachgefragt werden.

Veränderte  
Situation der  
Non-Profit-  
Organisationen

Gleichzeitig hat sich der Wettbewerb im Non-Profit-Bereich vor allem durch die fortschreitende Internationalisierung intensiviert. Die Anzahl der Organisationen, welche um die Gunst der Spendenden oder um staatliche Aufträge konkurrieren, nimmt zu. Die vormals kooperative Zusammenarbeit hat sich in vielen Fällen zu einer «Coopetition» – einer dynamischen Kombination von Cooperation und Competition (Wettbewerb) – entwickelt. Um ihr Überleben zu sichern, müssen deshalb heute auch Organisationen im Sozial- und Gesundheitsbereich, kulturelle Einrichtungen oder Umweltorganisationen strategische Entwicklungsprozesse initiieren und mit den Konzepten und Instrumenten des Strategischen Managements umsetzen.

Mehr Wettbewerb

So werden beispielsweise die Bedingungen verschiedener Non-Profit-Bereiche in der Schweiz durch die Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung (NFA) einschneidend verändert. Die NFA ist ein umfangreiches Reformprojekt des Eidgenössischen Finanzdepartements ([www.nfa.ch](http://www.nfa.ch)) und zwingt die betroffenen Organisationen, ihr Verhältnis zur Umwelt – insbesondere zu Bund und Kanton – neu zu gestalten.

**Überleben sichern** Mit systematischen strategischen Überlegungen können sich Non-Profit-Organisationen Erfolgspotentiale schaffen, welche ihr Überleben langfristig sichern. Doch wie können Sie als Führungskraft in Ihrer Organisation einen Strategieentwicklungsprozess konkret angehen? Was ist zu tun, um die passende, Nutzen schaffende Strategie zu ermitteln, umzusetzen und zu überprüfen? Welche Instrumente aus dem Profitbereich sind für Non-Profit-Organisationen brauchbar?

**Den Strategieentwicklungsprozess schrittweise planen und umsetzen** Das vorliegende Buch richtet sich an Personen im Non-Profit-Bereich, insbesondere an Führungskräfte von Organisationen im Sozial- und Gesundheitsbereich, kulturellen Einrichtungen oder Umweltschutzorganisationen. Es soll Interessierte befähigen, einen Strategieentwicklungsprozess in ihrer Organisation zu initiieren und durchzuführen. Im Sinne eines praktischen Handbuchs werden die einzelnen Schritte eines Strategieentwicklungsprozesses dargestellt. Es wird gezeigt, welche Schlüsselfragen in jedem Schritt beantwortet werden und welche Instrumente für Non-Profit-Organisationen geeignet sind, um die zentralen Fragen im Laufe des Strategieentwicklungsprozesses zu beantworten. Die theoretischen Grundlagen sind bewusst kurz gehalten zugunsten vieler praktischer Beispiele. Wer sie vertiefen möchte, findet im Literaturverzeichnis die entsprechenden Quellenangaben. Als umfangreiches Nachschlagewerk zu einer vertieften Auseinandersetzung mit dem Thema empfehlen wir das Buch von Günter Müller-Stewens und Christoph Lechner «Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen».

Wir haben das vorliegende Buch bewusst so verfasst, dass Sie es ohne vertiefte betriebswirtschaftliche Vorkenntnisse oder Fachkenntnisse im Strategischen Management lesen können. Trotzdem kann ein Strategieentwicklungsprozess nicht auf Fachbegriffe verzichten. Erklärungen zu den wichtigen, wiederkehrenden Fachausdrücken finden Sie im Glossar (siehe S. 204 ff.).

## Zu den einzelnen Kapiteln

**Einführung ins Strategische Management** Im ersten Kapitel «Einführung ins Strategische Management» werden die bedeutendsten Begriffe geklärt und gezeigt, dass Strategisches Management eine besondere Art des Denkens ist. Als Leserin oder Leser erhalten Sie einen ersten Überblick über die wichtigsten inhaltlichen Fragestellungen, die mit Hilfe einer konkreten Strategie beantwortet werden sollen, und eine Einführung in die typischen Phasen eines Strategieentwicklungsprozesses. Das Buch folgt im weiteren Aufbau diesen fünf Phasen mit den entsprechenden Kapiteln. Im Einführungskapitel finden Sie auch eine erste Kurzfallstudie, welche illustriert, wie ein Mehrspartenhilfswerk seine Strategie für die nächsten fünf Jahre überprüft und den neuen Herausforderungen angepasst hat.

Im zweiten Kapitel wird die Initiierungsphase als erste wichtige Phase eines Strategieentwicklungsprozesses besprochen. Hier wollen wir Sie dafür sensibilisieren, dass auch die perfektste Planung kein Garant für eine erfolgreiche Strategie ist. Neben einer steuernden Planung des Prozesses ist es ganz wichtig, dass Sie als Führungskraft offen bleiben für Initiativen von der Basis und für das Zufällige.

Initiierungsphase

Die zweite und umfangreichste Phase ist die Analysephase. Sie beginnt mit dem dritten Kapitel, wo wir Ihnen das neue St. Galler Management-Modell kurz vorstellen. Wir verwenden es als Bezugsrahmen für den Strategieentwicklungsprozess und wollen Sie daher mit den Begriffen vertraut machen. Im vierten Kapitel geht es um den Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung. Jede Organisation hat eine gesellschaftliche Verantwortung. Sie muss sich normativ positionieren, indem sie ihre Rolle in der Gesellschaft und ihren Umgang mit den Anspruchsgruppen festlegt. Im Strategieentwicklungsprozess ist die Frage der gemeinsamen Wertebasis nicht zu unterschätzen. Daher haben wir sie an den Beginn der Analysephase gestellt. Im fünften Kapitel richten wir den Blick nach aussen. Die Umwelt der Organisation wird auf verschiedenen Ebenen analysiert. Welche Chancen und Gefahren können Sie für Ihre Organisation aus dieser Umweltanalyse ableiten? Im sechsten Kapitel richten wir den Fokus in die Organisationen selber. Sie lernen Instrumente und Vorgehensweisen kennen, mit deren Hilfe Sie die Ressourcen und Kernfähigkeiten Ihrer Organisation identifizieren und die Stärken und Schwächen Ihrer Wertschöpfung genauer analysieren können. Schliesslich führen wir im siebten Kapitel die Innen- und die Aussensicht zusammen. Bei dieser integrierten Betrachtung erkennen Sie erste strategische Optionen für Ihre Organisation.

Analysephase

Die dritte Phase, die Konzeptionsphase, beginnt mit dem achten Kapitel. Dort werden die strategischen Optionen der bisherigen Organisationspolitik (z. B. dem Leitbild) gegenübergestellt und auf ihre Kompatibilität geprüft. Bei dieser Abgleichung werden die strategischen Alternativen allmählich konkreter. Im neunten Kapitel zeigen wir Ihnen dann, wie Sie konkrete Strategien für die Zukunft formulieren, bewerten und auswählen können und worauf Sie dabei achten sollten. Damit ist der eigentliche Strategieentwicklungsprozess abgeschlossen.

Konzeptionsphase

In der vierten Phase geht es um die Umsetzung der neuen Strategie. Im zehnten Kapitel erhalten Sie Ideen, wie Sie bei der Umsetzung der neuen Strategie in die operative Planung vorgehen können. Die grosse Herausforderung der Gestaltung der verschiedenen Veränderungsprojekte ist nicht mehr Inhalt dieses Buches. Wir planen jedoch einen zweiten Band, der speziell das Change-Management in Non-Profit-Organisationen im Anschluss an einen Strategieentwicklungsprozess im Fokus hat.

Umsetzungsphase

**Laufende Evaluation** Im elften Kapitel finden Sie Informationen über die laufende Evaluation eines Strategieentwicklungsprozesses und die Performance-Messung. Den Abschluss bildet mit Kapitel zwölf eine ausführliche Fallstudie zum Strategieentwicklungsprozess eines Treffpunktes für Erwerbslose. Diese Fallstudie haben wir anstelle einer Zusammenfassung eingefügt, weil sie die verschiedenen Phasen des Strategieentwicklungsprozesses und den Einsatz von geeigneten Instrumenten im Überblick zu veranschaulichen vermag.

**Aufbau der einzelnen Kapitel** Die einzelnen Kapitel sind so aufgebaut, dass die Schlüsselfragen, die es im jeweiligen Kapitel zu beantworten gilt, zu Beginn aufgeführt sind. Dann erfolgt ein sehr kurzer Theorieteil, der einige wichtige Punkte im thematischen Zusammenhang reflektiert. Im Anschluss an den Theorieteil finden Sie jeweils passende Instrumente oder Konzepte, welche Sie zur Beantwortung der Schlüsselfragen anwenden können und die speziell auch für Non-Profit-Organisationen geeignet sind. Am Schluss jedes Kapitels werden die wichtigsten Punkte nochmals stichwortartig zusammengefasst. Die Instrumente und die Fallbeispiele sind zudem graphisch hervorgehoben, so dass Sie sie jeweils rasch wieder finden können. Wir haben uns bemüht, viele praktische Beispiele einzufügen, damit mögliche Anwendungen der verschiedenen Instrumente im Kontext von Non-Profit-Organisationen anschaulich werden.

Diese anonymisierten Praxisbeispiele zu verfassen wäre ohne Unterstützung von Kursteilnehmenden und Kolleginnen und Kollegen nicht möglich gewesen. Ihnen allen danken wir an dieser Stelle herzlich für ihren Beitrag. Ein besonderer Dank geht an Christine Koradi Weber und Werner Riedweg für ihre ausführlichen Fallbeispiele sowie an Men Kaufmann für die kontinuierliche Begleitung und Unterstützung unseres Vorhabens.

Unser Ziel war es, mit dem vorliegenden Buch sowie mit dem zweiten Band «Strategien wirksam umsetzen», die beide sehr praxisbezogen ausgerichtet sind, die Potentiale des Strategischen Managements für Non-Profit-Organisationen nutzbar zu machen. Damit wollen wir einen Beitrag zur Zukunftssicherung vieler Non-Profit-Organisationen leisten. Wir hoffen, dass uns dies gelungen ist, und freuen uns über Ihr Feedback ([gudrun.sander@sandersg.ch](mailto:gudrun.sander@sandersg.ch) und [bauer@elbauer.ch](mailto:bauer@elbauer.ch)).

***Gudrun Sander und Elisabeth Bauer, September 2011***