

Mehr Spieler auf dem Feld

Bewegung im Markt der Personalberatungen: Seit berufliche Profile von Professionals im Internet nahezu für jeden mehr oder weniger frei zugänglich sind, fühlen sich viele Player und auch Arbeitgeber selbst zum Recruiter oder Personalberater berufen. Was bleibt von der klassischen Personalberatung? Renommiertere Personalberatungen diskutierten beim Round Table aktuelle Entwicklungen der Branche.

Eigentlich könnten sich Personalberater höchst zufrieden zurücklehnen. Schon das dritte Jahr in Folge vergrößert sich ihr Auftragsvolumen deutlich: Mehr als 57 000 Positionen konnten sie im vergangenen Jahr im Auftrag von Unternehmen mit Topmanagern, Executives und Spezialisten erfolgreich besetzen (siehe Grafiken aus der aktuelle BDU-Studie, Seite 42). Doch trotz sehr guter Geschäftszahlen macht sich Nervosität auf dem originären Spielfeld der Berater breit. Anlass dazu geben mehrere Entwicklungen. So schätzen die Auftraggeber zwar die Hilfe der Executive Searcher und setzen gern auf ihre Unterstützung, doch gleichzeitig verstärken sie ihre internen Hiring-Potenziale. Ein Widerspruch oder eine natürliche Folge des engen Bewerbermarktes? Oder nur ein Inhouse-Intermezzo von Recruiting-Aktivitäten vor der nächsten Outsourcing-Welle? Sowohl als auch, möchte man antworten, doch der Druck auf Personalberatungen wächst auch durch eine Fülle von neuen Beratern auf dem Markt. Dahinter verbergen sich vor allem britische Marktteilnehmer, die sich sehr deutlich von Qualität und Professionalitätsansprüchen der deutschen Mitbewerber unterscheiden. Zum jetzigen Zeitpunkt ist noch offen, wie sich der „Brexit“ auf ihre Geschäftstätigkeit hierzulande auswirken wird.

Neue Mitspieler und Methoden

Am stärksten verschärft jedoch die Digitalisierung die Spielregeln des Marktes. Sie verändert vor allem „den Beginn der

Wertschöpfungskette, nämlich das Sourcing der Kandidaten“, analysiert Klaus Mantel. Der Geschäftsführer von Experteer, einer B-to-B-Plattform für Personalberater, skizziert den Wandel: Der Markt potenzieller Bewerber werde transparenter, da immer mehr Kandidaten ihre Profile zunehmend in Datenbanken und Netzwerken einstellen. „Informationen über Kandidaten sind für eine breitere Masse verfügbar, Researcher können zu relativ geringen Kosten und mit wenigen Eintrittsbarrieren auf Kandidatenprofile im Internet zugreifen.“ Das Resultat der Transparenz: Die einen, manche Betreiber von Business-Plattformen oder Datenbanken für Professionals, geben sich selbst als Personalberater aus. Die anderen, die CV-Trader, vermakeln Lebensläufe – vor allem von Fachkräften, Spezialisten und Führungskräften der dritten und vierten Ebene. Sie versenden CV um CV ungefragt an Unternehmen nach dem Prinzip: Viel hilft viel. Und dann sind da noch die Unternehmen, die ihr Active Sourcing auf der Transparenz des Internets aufbauen in der Hoffnung, im knappen Markt auf preisgünstigem Weg auf die begehrten Profile zu stoßen.

Folgen dieser Entwicklung spüren die etablierten Personalberatungen durchaus. Aber eher bei Positionen im mittleren Management und darunter, berichtet Dr. Michael Faller, Geschäftsführer der Baumann Unternehmensberatung. In diesem Segment entstehe zusätzlich Wettbewerb mit Dienstleistern, die „mit komplett anderen Geschäftsmodellen und Vor-

gehensweisen als die klassischen Personalberatungen arbeiten“. Doch „bei Topmanagement-Positionen spüren wir die Auswirkungen kaum, es bleibt dabei, dass Unternehmen aus guten Gründen auf die Hilfe etablierter Beratungen zurückgreifen“.

Auch Jörg Breiski von Kienbaum Executive Consultants registriert, dass sich im Top-Level-Segment der Anteil an Beratungen nicht verändert, wohl aber, dass Unternehmen Positionen auf unteren Führungsebenen und von Spezialisten verstärkt selbst besetzen. Die Digitalisierung sei der Auslöser dafür, so der Vice President, dass sich der Beratungsmarkt intensiv mit der Frage beschäftige, „wie sich das originäre Geschäft in den nächsten fünf bis zehn Jahren entwickeln wird“. Auch klassische Personaldienstleister beobachten Marktveränderungen, heißt es bei Randstad Deutschland, die Fach- und Führungskräfte mit einem Jahres-einkommen von 40 000 bis 150 000 Euro



Moderiert wurde der Round Table von Erwin Stickling, Chefredakteur der Personalwirtschaft.

vermitteln. Mittlerweile versuchten auch Personaldienstleister, die sich bislang nur auf Arbeitnehmerüberlassung konzentriert haben, einen zusätzlichen Markt im Rahmen der Personalvermittlung und -beratung für sich zu gewinnen. Managerin Carmen Rollenhagen: „Viele wittern leicht verdientes Geld, doch hinter einer hochwertigen und seriösen Personalberatung steckt viel Know-how, Erfahrung und gute Vernetzung in der jeweiligen Branche, sonst bleibt eine erfolgreiche Besetzung eher ein Zufallsprodukt.“

Kompetenzprofile versus Menschen

Welche Chancen hat CV-Trading bei Unternehmen auf Mitarbeitersuche? Die Praxis zeigt: Personalabteilungen werden von den Lebenslaufhändlern per Mail und Telefon geradezu bombardiert. „Ziel ist einzig und allein ein schneller Geschäftsabschluss – völlig unabhängig vom Bedarf des Unternehmens und einer Passung der Kandidaten.“ So erlebte es Marcus Kötting, Senior Client Partner bei Korn Ferry, der zuvor leitende Personalfunktionen in verschiedenen Großunternehmen wahrnahm. Dabei habe sich für ihn erwiesen, dass ein CV „graduell interessant ist, er verrät einiges über Erfahrungen und Kompetenzen des Kandidaten, aber wenig über die Persönlichkeit und Werte“. Doch gerade diese Faktoren seien für ein erfolgreiches Ausfüllen einer Position notwendig.

Und weil die CV-Trader lediglich Daten liefern und nur den Kontakt zum potenziellen Bewerber herstellen, möchte sie



„ Die Anfrage durch einen Personalberater erfolgt nicht nur professioneller, der Kandidat weiß auch, dass er ein höheres Maß an Objektivität und Beratung erwarten kann.

Jörg Breiski, Vice President, Mitglied der Geschäftsleitung, Kienbaum Executive Consultants GmbH

Regina Ruppert, BDU-Vizepräsidentin und Geschäftsführerin Selaestus Executive Search, nicht als Berater verstanden wissen. „Sie sind eher Vermittler, die sich für diese ‚Makelei‘ im Vergleich zur Leistung einer Personalberatung sehr gut bezahlen lassen.“

Lebenslaufdaten und Kompetenzprofile verraten eben sehr wenig darüber, wie ein Mensch in seiner beruflichen Position funktioniert, welche Soft Skills er mitbringt und ob eine kulturelle Passung gegeben ist. Doch man muss zur Kenntnis nehmen, dass Unternehmen diese Option bei der Suche nach bestimmten gängigen Profilen immer wieder nutzen: „Da kann auch mal ein Treffer dabei sein“, sagt Michael Faller, allerdings beschränke sich dieser auf untere Führungspositionen. In den Bereichen des höheren Managements und enger Kandidatenmärkte würden sich die Trader nicht durchsetzen. Allein schon deshalb nicht, weil sich „diese begehrten Profile nicht vermakeln lassen wollen und auch Ansprüche an einen Berater stellen“. Für Arbeitgeber bedeute CV-Trading aber

unter Umständen: Viel Arbeit mit Sichtung und Prüfung, doch wenig Output. Doch ob Active Sourcing oder CV-Trading, Faller nimmt den Wettbewerb mit anderen Anbietern und Methoden durchaus ernst. Wenn ein Kunde diese als Erweiterung seiner Optionen sehe, müsse man sich kritisch fragen, warum er nicht eine Personalberatung ist Betracht ziehe. Sein Fazit: „Wir müssen die Unterschiede unserer Dienstleistungen wieder deutlich machen.“

Make or buy?

Ein weiterer potenzieller Mitspieler auf dem Feld ist das mitarbeitersuchende Unternehmen selber. Der Trend zu Active Sourcing ist nicht neu, doch die Branche stellt sich die Frage, ob einige der Alleinstellungsmerkmale von Personalberatern verloren gehen. Sie wissen, sie liefern Klasse statt Masse, doch wissen das die Auftraggeber auch? Die Unternehmen nutzen die Business Networks, um in Eigenregie die verschiedenen Kandidatengruppen zu identifizieren und anzusprechen. Sicherlich, Netzwerke wie LinkedIn und Xing verkaufen ihre Recruiting-Lösungen und bieten damit internen Recruitern erweiterte Such- und Kontaktmöglichkeiten. Aber eben nur „erweiterte“, denn dieser Weg stößt schnell an Grenzen.

Zum einen ist nicht jeder Arbeitnehmer und damit jedes begehrte Profil im Internet auffindbar. Zum anderen: „Die teils wenig professionelle Ansprache von Recruitern führt dazu, dass diese Kanäle Gefahr laufen, ineffizienter zu werden“,



„ Kandidaten aus Datenbanken von Xing oder LinkedIn werden von mehreren Beratern oder Unternehmen gerade in engen Märkten gleichzeitig angesprochen, damit sinkt die Besetzungswahrscheinlichkeit.

Dr. Michael Faller, Geschäftsführer, Baumann Unternehmensberatungsgesellschaft mbH

sagt Klaus Mantel, Experteer. Auch die wechselwilligen Kandidaten nehmen unqualifizierte Ansprachen negativ wahr und reagieren entsprechend. Entweder antworten sie nicht mehr auf Anfragen, sperren ihr Profil für Nachrichten oder löschen es ganz.

Auch wenn der Business Case in Form eines Zugangs zu den Profilen bei LinkedIn und Xing auf den ersten Blick attraktiv und kostensparend erscheint, so stellen Arbeitgeber mit der Zeit fest, „dass sie die Qualität an Mitarbeitern, die sie suchen, über diesen Weg nicht rekrutieren können“, argumentiert Marcus Kötting von Korn Ferry und zählt wesentliche Unterscheidungskriterien auf: Personalberatungen wissen aus ihren Datenbanken, wann und wie oft ein Kandidat angesprochen wurde, und sie kennen seine Referenzen. Anders als in Business Networks seien die „Empfehlungen“ einer seriös arbeitenden Beratung valide. Außerdem habe man „intime Marktkenntnisse und einen guten Überblick über dortige Potenzialträger, auch überprüfen wir die Referenzen persönlich“. Empfehlungen würden grundsätzlich auf überprüfbare Fakten gestützt, worin ein spürbarer Mehrwert für Kunden liege.

Ein weiteres Defizit des Inhouse-Recruitings beschreibt Regina Ruppert, BDU-Vizepräsidentin: Unternehmen definieren ein Anforderungsprofil mit beispielsweise zehn Kriterien und schicken die internen Sourcer auf die Suche nach genau diesem Profil. In Netzwerken finden diese dann Lebensläufe, die nach dem Schema von Online-Formularen erstellt worden sind, oft wenig Aussagekraft haben, aber „dafür von Freunden ‚geliked‘ wurden“. Personalberater wählen dagegen andere Wege: Aufgrund ihrer Beratungstätigkeit haben sie einen anderen Hintergrund, ein eigenes Netzwerk und andere Zugänge zu Kandidaten. „Personalberater können besser beurteilen, ob möglicherweise ein Kandidat mit einem anderen Profil oder anderem Branchenhintergrund ebenso oder viel



„ Ein CV gibt Auskunft über Erfahrungen und Kompetenzen, aber wenig Aufschluss über die Persönlichkeit und Werte des Kandidaten, die für ein erfolgreiches Ausfüllen einer Position notwendig sind.

Marcus Kötting, Senior Client Partner,
Korn Ferry International GmbH



„ Die teils wenig professionelle Ansprache von Researchern führt dazu, dass auch die wechselwilligen Kandidaten negativ reagieren und ihr Profil für Nachrichten sperren.

Klaus Mantel, Managing Director, Experteer GmbH

geeigneter für die offene Position ist“, beschreibt Regina Ruppert die wichtige Transferleistung, die ein interner Recruiter nicht erbringen könne.

Kandidaten unter Dauerbelästigung

Fakt ist: Eigene Hiring-Ressourcen machen nur dann Sinn, wenn Unternehmen eine gewisse Größe haben. Mittelständische Unternehmen vergleichen sehr genau die Kosten der externen Vergabe mit denen, die eigene Ressourcen erfordern, und „deshalb verzichtet der Mittelstand überwiegend auf Active Sourcing“. Diese Erfahrung macht Michael Faller, Baumann Unternehmensberatung, der einen weiteren Schwachpunkt von Active Sourcing aufzeigt: Alle Recruiter greifen auf die gleichen Datenbanken zurück. Nicht nur, dass die Überfrequentierung einzelner Quellen zu weniger Resonanz der von allen Seiten Angesprochenen führe. „Mit exklusiv angesprochenen Kandidaten, die in den Social Media nicht visibel sind, öffnen Personalberatungen einen anderen Kandidatenpool, den die internen Recruiter nicht erreichen.“ Diese echte profes-

sionelle Direktansprache könne nur eine Beratung leisten.

Die Qualität der Ansprache durch interne Recruiter ist in Unternehmen ein besonders wunder Punkt. Nicht nur, dass Personalberater professioneller und schon aus Ressourcengründen mit höherer Intensität vorgehen. „Der Kandidat weiß auch, dass er ein höheres Maß an Objektivität und Beratung erwarten kann“, sagt Jörg Breiski, Kienbaum Executive Consultants, und nennt ein Beispiel: Die herausfordernden Themen in einem Unternehmen würden ebenso kommuniziert wie der aktuelle Stand des Auswahlverfahrens. Die Transparenz in einem solchen Prozess spiele für Kandidaten eine wichtige Rolle, „die wir besser wahrnehmen können, da wir meist einen anderen Zugang zu Entscheidern haben als Inhouse-Recruiter“.

Geringe Chancen räumt auch Christoph Stichel von division one Executive Search dem Trend zu Active Sourcing ein: „Unternehmen wollen und können sich keine Experimente bei der Suche nach Schlüsselpositionen leisten.“ Der richtige Kan-



„Kandidaten sind irritiert und geben keine Rückmeldung, wenn Unternehmen selber suchen, denn sie können sich nicht sicher sein, ob ihr gegenwärtiger Arbeitgeber davon Kenntnis erlangt.“

Carmen Rollenhagen, Manager Personalvermittlung,
Randstad Deutschland GmbH & Co. KG

didat, der alle Anforderungen mitbringt, vermeide Fehlinvestitionen. Die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Besetzung sei bei Personalberatern wesentlich höher.

Wenn die Augenhöhe fehlt

Bislang fehlen noch Untersuchungen, die zeigen, wie die Angesprochenen darauf reagieren, wenn der Mitarbeiter Müller vom Maschinenbauer Meier den Entwicklungschef vom Wettbewerber Schulze anspricht und ihm einen Job anbietet. Als gesichert dürfe gelten: „Ab einer gewissen Führungsebene bevorzugen die Kandidaten, nicht von einem Mitarbeiter aus der Recruiting-Abteilung angesprochen zu werden,“ stellt Personalberaterin Regina Ruppert fest, „da bei diesem Vorgehen unterschiedliche Gesprächsebenen aufeinanderprallen.“ Ebenso sicher ist: Kandidaten sind irritiert, wenn Unternehmen selbst aktiv suchen, denn sie können sich nicht sicher sein, ob ihr gegenwärtiger Arbeitgeber davon Kenntnis erlangt. Diesen Einwand hört auch Randstad-Personalvermittlerin Carmen Rollenhagen häufiger von Angesprochenen. Deren Reflex ist berechenbar: Viele trauen sich nicht, eine Rückmeldung zu geben. „Ein externer Berater hat eine sehr wichtige Rolle, weil er diskret und seriös agiert und den Kandidaten ein sicheres Gefühl vermittelt.“

Ein weiterer Unterschied der Ansprache durch einen externen Dritten: Die Kontaktaufnahme durch Personalberatungen ist oft unverbindlicher als ein Kontakt durch die Recruiter des Kundenunternehmens,

ergänzt Personalberater Christoph Stichel, division one Executive Search. Der Kontaktierte reagiert mit einem interessierten „Ich kann es mir ja mal anhören“. Personalberater könnten dann die Entwicklung des Unternehmens, seine Ziele und individuelle Karriereoptionen aufzeigen und auch auf kritische Nachfragen zum Arbeitgeber eingehen.

Ausweitung der Dienstleistung

Die Weiterentwicklung der Branche ist nicht nur durch externe Faktoren getriggert, denn schon vor der massiven Digitalisierung des Recruiting-Marktes haben Personalberatungen ihr Portfolio deutlich erweitert. So beruhte 2015 ein guter Teil des siebenprozentigen Umsatzwachstums nicht ausschließlich auf dem Geschäft mit Search, Auswahl und Besetzung von Kandidaten. Seit einiger Zeit ergänzen sie ihre Kernkompetenzen um weitere HR-Dienstleistungen. „Beispielsweise mit Management-Diagnostik-Tools, um überfachliche Kompetenzen festzustellen und Potenzialeinschätzungen vornehmen zu können“, berichtet Dr. Regina Ruppert, BDU-Vizepräsidentin. Sowohl Persönlichkeitstests als auch Leistungstests würden zunehmend eingesetzt, bei der Besetzung von Aufsichtsräten und Beiräten seien diese schon fast obligatorisch.

Auch Korn Ferry International hat sich vom reinen Executive-Search-Spezialisten in den letzten zehn Jahren zum Beratungsunternehmen in Personalfragen entwickelt. Die Hälfte der Mandate käme nach wie vor aus dem Executive Search,

die andere Hälfte setze das Unternehmen heute mit Beratungsprojekten in den Bereichen Organisationsdesign, Talent Management, Nachfolgeplanung, strategischer Stellenbewertung und Vergütungsberatung um. Marcus Kötting von Korn Ferry hierzu: „Die Stellenbesetzung vom Drittmarkt ist weiterhin eine sehr wichtige Option, aber kein zwingendes Geschäftsmodell mehr.“

„People-Beratung“ nennt Jörg Breiski, Kienbaum Executive Consultants, die Zukunft des Geschäfts und meint damit „ein umfassendes Beratungsportfolio rund um Mensch und Organisation, das Unternehmen bei den Herausforderungen der digitalen Transformation unterstützt“. In dieses Portfolio sei dann die Personalsuche als ein wichtiges Element integriert. Dazu gehörten aber in Zukunft zwingend Themen wie Management-Diagnostik und -Development, Compensation & Benefits, Talent Management und strategische Personalplanung genauso wie Change Management, „die ein One-Product-Unternehmen eben nicht leisten kann.“

Was High Potentials wichtig ist

Ob eine Besetzung erfolgreich realisiert werden kann, wird nicht nur von den Methoden der Personalberater und durch die passende Auswahl des Dienstleisters durch das Unternehmen beeinflusst. Der dritte Akteur in dieser Dreierkonstellation ist der Kandidat. Wie bewegt man ihn von einer Stelle zur anderen? Personalberater, die nur auf der Basis von Skills „einen Kopf von A nach B bringen“, springen zu kurz. Um sowohl den Kandidaten als auch den Kunden zu beraten, müssen kognitive Fähigkeiten, Agilität und Flexibilität als Schlüsseleigenschaften für zukünftige Führungskräfte erhoben und eingeschätzt werden, so Jörg Breiski von Kienbaum. Von Auftraggebern erwartet er allerdings auch, dass sie einen möglichst „aktiven Part“ übernehmen. Sie müssen sich im gesamten Such- und Auswahlprozess aktiv einbringen und als Talent-Magnet wirken. Hier liege noch viel ungenutztes Potenzial.



„ Personalberater können aufgrund ihres Beratungshintergrunds viel besser beurteilen, ob ein Kandidat mit einem anderen als dem ausgeschriebenen Profil ebenso oder viel geeigneter für die offene Position ist.

Dr. Regina Ruppert, BDU-Vizepräsidentin, Geschäftsführerin der Selaestus Personal Management/Executive Search GmbH



„ Wir müssen die Bedürfnisse und Erwartungen des Kandidaten und des Kunden kennen und wissen, was für beide wichtig ist.

Christoph Stichel, Managing Partner, division one Executive Search GmbH

Aktuell ist zu beobachten, dass „der Job-Life-Fit für die begehrten Fach- und Führungskräfte eine entscheidenden Rolle bei der Wahl des Arbeitgebers spielt“, berichtet Personalberaterin Regina Ruppert. Eine Position müsse zum Lebenskonzept passen. Bemerkenswert sei ebenso, dass die Identifikation mit dem Arbeitgeber heute eine größere Rolle spiele als noch vor einigen Jahren. Kandidaten fragen heute dezidiert nach den Werten und der Unternehmenskultur eines potenziell neuen Arbeitgebers. „Hier machen die meisten keine Kompromisse, wenn sie sich dort nicht an der richtigen Stelle vermuten.“ Das größere Selbstbewusstsein und die gewachsene Autonomie der Kandidaten zeige sich im Übrigen darin, dass sie auch das Testprofil eines neuen Vorgesetzten in Erfahrung bringen möchten. Die Überprüfung der Passung, früher ein Privileg der Arbeitgeber, nehmen diese gesuchten Arbeitnehmer heute auch für sich in Anspruch. Work-Life-Balance oder variable Vergütungsmodelle sieht Christoph Stichel, division one Executive Search, auf der Prio-

ritätenliste wechselwilliger Kandidaten. Positioniere sich der Auftraggeber in diesen Bereichen oder ermögliche er individuelle Lösungen, „können wir den Kandidaten an dieser Stelle abholen und von einem Wechsel überzeugen“. Wichtig sei jedoch, als Berater in beide Richtungen zu fungieren. „Wir müssen die Bedürfnisse und Erwartungen des Kandidaten und des Kunden kennen und wissen, was für beide wichtig ist.“

Auch Carmen Rollenhagen, Randstad, bringt das Thema Entgelt ins Spiel. Selbst wenn viele Studien Gegenteiliges behaupten würden, das Gehalt spiele eine Rolle beim Wechsel. Unternehmen im Mittelstand schauten stärker als bisher auf Gehalts-Benchmarks, „weil sie um die Wichtigkeit dieses Aspektes wissen“.

Personalberatung von morgen

Die Digitalisierung führt keinesfalls zum Niedergang der Profession Personalberatung. Gleichwohl entwickelt sich der Markt in verschiedene Richtungen. So stellt der BDU in seiner aktuellen Personalberater-Studie fest: Der Markt spreizt

sich in einen am Qualitätsprozess orientierten und in einen schnellen, preisgetriebenen Markt. Die Aufteilung des Marktes in „schnelle und preisgünstige Rekrutierung“ versus „qualitätsprozessorientierte und tiefgehende Personalberatung“ werde im Executive Segment noch stärker spürbar.

Aber auch die Active-Sourcing-Bemühungen von Arbeitgebern werden den Markt verändern, ist sich Jörg Breiski sicher: „Unternehmen werden weiter Kompetenzaufbau betreiben und über die Zeit sicherlich eine höhere Qualität im Sourcing erreichen. Sie rekrutieren erfahrene Searcher aus dem Beratungsumfeld, dieser Trend wird unser Geschäft reduzieren, ob wir wollen oder nicht.“

Die Branche dürfe sich nicht auf das Executive-Search-Geschäft im Top-Level-Segment verlassen und müsse den Markt genau beobachten. Kienbaum hat beispielsweise eine eigene Beteiligungsgesellschaft gegründet und beteiligt sich an Start-ups rund um HR und Digital, um möglichst frühzeitig wichtige technologische Trends aufnehmen und daran partizipieren zu können.

Auch wenn dieses Vorgehen nicht jeder Personalberatung möglich sein wird, so gibt doch Klaus Mantel, Experteer, eine Empfehlung, die für alle Personalberater gelten darf: „Sie müssen ihre Marke und ihre Dienstleistung schärfen. Der Personalberatermarkt ist intransparent, aber die webbasierte Kommunikation bietet eine große Chance, sich zielgenau und nachhaltig zu positionieren.“ Derjenige, der das beherrsche sowie innovativ und effizient anwende, werde Wettbewerbsvorteile bei Kandidaten erzielen. Bei steigender Digitalkompetenz von HR und Recruiting müssten Personalberater immer einen Schritt voraus sein. Ob das People-Business Personalberatung letztlich eine mehr analoge oder mehr digitale Welt wird, ist noch nicht entschieden. Die Branche steckt mitten im Wandel.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz