

Kostenloses Whitepaper

Strategisches HR-Management

Talentmanagement, Active Sourcing und Early Employer Branding



01

Einleitung

Das Human Resource Management beschäftigt sich mit den menschlichen Ressourcen Deines Unternehmens. Allerdings handelt es sich dabei nicht um Deine Mitarbeiter als Arbeitskraft an sich, sondern vielmehr um die **Fähigkeiten**, die **Motivation** und das **Wissen** der einzelnen Person. HRM-Konzepte beinhalten zwar das traditionelle Personalmanagement, planen aber zusätzlich noch Aspekte aus den Bereichen des strategischen Managements, der Industrial Relations sowie der Organisation mit ein.

Strategisches Human Resource Management ist ein komplexes und facettenreiches Thema, dessen Aufbau und Implementierung mit großer Wahrscheinlichkeit auch für Dein Unternehmen eine große Herausforderung darstellt. Gelingt der erfolgreiche Aufbau einer HR-Management-Architektur und deren Einbindung in Deinen Unternehmensalltag, leistet Dein Human Resource Management einen bedeutsamen Beitrag für Deinen **Unternehmenserfolg**.

Unternehmerische Fähigkeiten wie bspw. Flexibilität, Reaktionsgeschwindigkeit, Lernvermögen und gerechte Umsetzung von Arbeitszeit- und Vergütungsmodellen entscheiden heutzutage maßgeblich über die **Zukunftsähigkeit Deines Unternehmens**. Nur wenn Du Deine Mitarbeiter auf die Umsetzung Deiner Unternehmensstrategie vorbereitest und auch dafür begeistert kannst, wird dies Deinem Unternehmen auch langfristig zu Gute kommen. Gleichermaßen bedeutet das für Dein Unternehmen ein stetiges **proaktives Eingreifen in das HR-Management**, die **Neuausrichtung zukunftsähiger Personalprozesse** und insbesondere die **Wahrnehmung einer höheren unternehmerischen Verantwortung**.

Eine umfassende Auseinandersetzung mit strategischem HR-Management findet insbesondere in klein- und mittelständischen Unternehmen nur selten statt.

02

Talentmanagement als Bindeglied zwischen Employer Branding und Recruiting

Sicher sieht sich auch Dein Unternehmen im Wettbewerb um die besten Talente mit den Herausforderungen der Identifikation, Ansprache, Bindung und der Entwicklung dieser Young Talents konfrontiert. Der Fokus Deines Unternehmens sollte also darauf liegen, einen systematischen Ansatz zu definieren, Dein Humankapital so zu managen, dass Du in der Lage bist, einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Das **Talentmanagement** ist hierbei als **Schlüsselfunktion** dem strategischen Human Resource Management unterzuordnen¹.

Das Erreichen eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils hängt im Großen und Ganzen davon ab, **Ressourcen** zu besitzen oder zu entwickeln, die **wertvoll, selten und schwer zu imitieren** sind. Mitarbeitern eines Unternehmens, insbesondere den Young Talents, sind diese Eigenschaften zuzuordnen und stellen somit ein entscheidendes Asset dar, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren².

Das **Talent Relationship Management** (TRM) beschreibt die professionelle Beziehung zu potenziellen, gegenwärtigen und ehemaligen Mitarbeitern, um bei Bedarf auf einen im besten Fall aktiv geführten Talentpool zurückgreifen und geeignete Kandidaten entsprechend fördern zu können. Als zentrales Instrument der Mitarbeitergewinnung erschöpft sich ein systematisches Management nicht bereits im Aufbau einer Kontaktdatenbank, eines Talentpools oder High Potential Programmen, sondern weist insbesondere in Verbindung mit **personalisierten und zielgruppengerechten Engagement-Maßnahmen Erfolg auf**.



¹ vgl. Hjordrup, 2015, S. 78; Lewis & Heckman, 2006, S. 140 ff

² vgl. Barney, 1995, S. 50

Wie in der obigen Abbildung skizziert, schlägt das TRM die Brücke zwischen der **Personalbeschaffung** und dem **Early Employer Branding**. Im Gegensatz zu gängigen Personalmarketingmaßnahmen, sollte Dein Unternehmen das TRM zielgruppenfokussierter einsetzen und sich folglich nicht an die breite Masse richten.

Employer Branding verfolgt dabei das Ziel, Dein Unternehmen mit einem attraktiven Arbeitgeberimage bei **potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern** zu positionieren und diese zu gewinnen bzw. an sich zu binden. Demnach sollte Dir klar sein, dass sich bspw. die Ansprache und die damit verbundenen Marketing-Aktivitäten eines Young Professionals für eine IT-Stelle gegenüber eines Absolventen aus dem Controlling grundlegend unterscheidet. Zum Thema **Recruiting von IT-Fachkräften** haben wir bereits ein Whitepaper für Dich verfasst, in dem Du Dir eine ganze Reihe wertvoller Tipps holen kannst, wie Du die IT'ler von morgen bestmöglich ansprichst.

Soll Dein Arbeitgeberimage **zielgruppengerecht** auf die Kandidaten ausgelegt werden, solltest Du darauf achten, dass der Kern Deiner Markenidentität dabei nicht verloren geht³. Das TRM tangiert hierbei zugleich die Verfahren des Employer Branding, wohingegen im Bereich des Recruiting eine sehr intensive Auseinandersetzung mit dem potenziellen Kandidaten stattfindet.



Das TRM gewährleistet neben einer effektiven Ansprache der Zielgruppe die notwendige Nähe zu den Kandidaten. Außerdem beziehen sich die Funktionen des TRM auf drei wesentliche Phasen:

- Die **Suche und Ansprache** von potentiellen Kandidaten
- Die **vorläufige Bindung** potentieller Kandidaten
- Die **finale Einstellung** des Kandidaten

³ vgl. Ritz & Thom, 2011, S. 15

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Prozess noch einmal im Gesamtzusammenhang auf:



Auf Grundlage Deiner Unternehmensstrategie werden Ziele und Rahmenbedingungen innerhalb Deiner Talentmanagement-Strategie festgelegt. Darauf aufbauend ist eine **Analyse und Definition** der zu fokussierenden **Zielgruppe** durchzuführen, um deren Motive und individuellen Bedürfnisse identifizieren zu können. Zudem musst Du in der Lage sein, den zukünftigen Bedarf an Young Talents einschätzen zu können und über zielgruppenspezifische Sourcing-Kanäle diese effektiv ausfindig und auf das Unternehmen aufmerksam zu machen⁴.

Ziel sollte es sein, aus der Masse an Kommunikationskanälen solche zu selektieren, um neben einer passgenauen Erreichung der gewünschten Zielgruppe, auf die Präferenzen eingehen und den potenziellen Kandidaten einen konkreten Mehrwert bieten zu können. Im Zuge des **Active Sourcing** rückst Du explizit für das Unternehmen passende Kandidaten in den Fokus der Kandidatensuche. Employer Branding und die damit verbundene **Employer Value Proposition** bilden beim Active Sourcing die Grundlage für die Ansprache und richten sich an der Zielgruppe aus. Das Kernstück des Talentmanagement-Prozesses umfasst die Bindung bzw. Beziehung zu den zuvor identifizierten und angesprochenen Kandidaten. Nur durch eine individuelle, systematische und authentische Kontaktpflege kann eine nachhaltige Bindung aufgebaut bzw. aufrechterhalten werden. Die finale Auswahl und Einstellung eines Kandidaten schließt den Talentmanagement-Prozess im Zuge des Recruitings ab.

⁴ vgl. Dannhäuser, 2017, S. 526

03

Identifikation und Ansprache potenzieller Kandidaten durch Active Sourcing

In den letzten Jahren stehen den Personalverantwortlichen immer mehr potenzielle Recruiting-Kanäle zur Verfügung. Dabei haben gängige Recruiting-Muster in Anbetracht des Post-and-Pray-Prinzips ausgedient. Neben strukturellen Veränderungen durch Bewerbermanagement-Tools, rücken insbesondere eine erhöhte Geschwindigkeit und **Transparenz** in den Fokus der Bewerbungsprozesse.

Active Sourcing umfasst die eigenständige, proaktive und direkte Recherche, Ansprache und das Recruiting von potentiellen Bewerbern, die zu Deinem Unternehmen bzw. Deiner Unternehmenskultur passen. Als Maßnahme im Active Sourcing gilt die Kontaktherstellung mit einem Kandidaten und dessen Bindung an Dein Unternehmen, bevor dieser sich eigenständig bei Dir beworben hat. Für Dein Unternehmen bietet sich dadurch die Möglichkeit, hochwertige Arbeitskräfte zu rekrutieren, bei denen Du schon selbst die Vorauswahl getroffen hast und die sich von allein vielleicht nie beworben hätten.



Active Sourcing beschreibt also ein Recruiting-Konzept, welches sich durch eine proaktive Suche, gezielte Ansprache und Bindung von qualifizierten Kandidaten bereits vor ihrer möglichen Bewerbung bei einem Unternehmen charakterisiert⁵.

Active Sourcing legt zudem den Grundstein bei der Identifizierung vielversprechender Kandidaten auf dem externen Arbeitsmarkt. Entscheidender Bestandteil auf dem Weg zum passenden Kandidaten ist die Auswahl der **richtigen Sourcing-Strategie**. Dabei solltest Du Dir im Vorhinein Gedanken darüber machen, auf welchen Medienkanälen, Plattformen oder Veranstaltungen sich spezielle Zielgruppen bewegen. In Abhängigkeit von Alter, Fachbereich, Interessen etc., nutzen potenzielle Kandidaten diverse **Kommunikationskanäle** aus dem On- und Offline-Bereich.

Aus eigener Erfahrung können wir Dir mit auf den Weg geben, dass es bei der Ansprache spezifischer Zielgruppen, bspw. IT'ler, empfehlenswert ist, sich mit den zuständigen Kollegen aus der Fachabteilung im Vorhinein im Hinblick auf die gewünschten Anforderungen und Besonderheiten bezüglich der Kandidaten abzusprechen. So weißt Du als HR'ler ganz genau, welche Fähigkeiten Dein potenzieller neuer Kollege mitbringen sollte.

⁵ vgl. Dannhäuser & Braehmer, 2017, S. 433

Active Sourcing bietet Deinem Unternehmen mehrere Vorteile im War for Talents:

- › zielgenaue und bedarfsgerechte Suche nach Kandidaten
- › effizientere Gestaltung der „Time to hire“ (durch Senkung von Zeit und Kosten für Personalmarketing und Beschaffung)
- › geringere Kosten im Vergleich mit klassischen Stellenanzeigen
- › auch passive Kandidaten können erreicht werden
- › Erreichen der Wunschkandidaten mit personalisierten und massgeschneiderten Nachrichten
- › besonders effektiv beim Sourcing nach Fachspezialisten
- › mehr und gezieltere Kanäle zur direkten Ansprache der Kandidaten zur Verfügung
- › mit einer optimierten Candidate Experience schaffen Unternehmen den besten ersten Eindruck

Durch Active Sourcing ist Dein Unternehmen also in der Lage, seine **Recruiting-Ergebnisse nachhaltig zu verbessern** und gezielt die Kandidaten anzusprechen, die Dein Unternehmen benötigt. Auf lange Sicht wird dies enorm zu Deinem Unternehmenserfolg beitragen. Sowohl die Qualität der Kandidaten, als auch die Anzahl an Empfehlungen durch Mitarbeiter und die Anzahl an Bewerbern sind durch eine proaktive Kandidatensuche und -ansprache in den sozialen Netzwerken gestiegen.

04 **Employer Branding Strategie entwickeln**

Um Employer Branding im Unternehmen einzuführen und erfolgreich zu nutzen, braucht es die richtige Strategie. **Ziel** sollte es sein, die Funktionsbereiche Deiner Arbeitgebermarke, insbesondere jedoch das **Recruiting von Hochschulabsolventen und jungen Praktikern**, zu realisieren.

Bei der Entwicklung einer Employer Branding Strategie kann zwischen der **strategischen** und **der operativen Ausrichtung** unterschieden werden.

Die strategische Perspektive umfasst dabei zunächst die grundlegende **Analyse der Zielgruppen**, der Zielsetzungen sowie der Arbeitgebereigenschaften. In einem nächsten Schritt werden Ableitungen zur strategischen Ausrichtung getroffen, Zielgruppen priorisiert, Ziele bestimmt und das Positionierungskonzept für die Arbeitgebermarke entwickelt.

Darauf aufbauend wird im operativen Employer Brand Management die **Strategie implementiert**. Den Fokus solltest Du dabei unter Berücksichtigung des Online-Vorgehens der Unternehmen auf die Konzeption des Kommunikationsprogramms legen. Die **Erfolgskontrolle** schließt im operativen Employer Brand Management den Prozess ab, wodurch gegebenenfalls Anpassungen im strategischen Bereich oder in der Planung des Kommunikationsprogramms vorgenommen werden müssen.

05 **Kommunikationskanäle**



Was Du bei der Wahl Deiner Kommunikationskanäle unbedingt beachten solltest

Die Wahl der passenden Kommunikationskanäle und -instrumente zur Erreichung der festgelegten Ziele und Zielgruppen sollte unter Berücksichtigung von verschiedenen Bewertungskriterien stattfinden.

Die objektive Beurteilung des Instrumentariums umfasst u.a. folgende Kriterien:

- Reichweite
- Beitrag zur Zielerreichung / medienspezifische Leistungsfähigkeit
- Kosten
- Mediennutzung der Zielgruppe
- Gestaltungsmöglichkeiten

Die **Reichweite** gilt als zentrale Maßzahl und spiegelt wieder, wie viele Personen mit dem jeweiligen Kommunikationsinstrument erreicht werden. Der **Beitrag zur Zielerreichung** bzw. die **medienspezifische Leistungsfähigkeit** gibt an, ob Deine in der Employer Branding-Strategie verankerten Ziele mit dem eingesetzten Kommunikationsmittel umsetzbar sind oder nicht. Die entsprechenden Instrumente werden hierbei auf ihre Eignung bzw. auf den leistenden Beitrag zur Erreichung der intendierten Kommunikationswirkungen geprüft. Daran anknüpfend stehen die Kosten für den Einsatz der Kommunikationsinstrumente im Zentrum der Betrachtung. Es wird evaluiert, welcher Betrag aufgebracht werden muss, um eine definierte Anzahl an Personen des Zielsegments zu kontaktieren. Ein gängiger Indikator ist der Tausend-Kontakt-Preis (TKP). Die **Mediennutzung der Zielgruppe** ist die Grundlage für die Mediaselektion. Sie ist zum einen Indikator dafür, welche Medien die gewünschte Zielgruppe nutzt und zum anderen über welche Instrumente diese authentisch und wirksam angesprochen werden können. Deine Aufgabe ist es, abzuwiegen inwieweit der Träger der kommunikativen Botschaft nach den Vorstellungen und Wünschen des Unternehmens gestaltet werden kann. Zur Realisierung einer effektiven und effizienten Kommunikation ist es essentiell, den Einsatz potenzieller Kommunikationsinstrumente anhand der aufgeführten Kriterien zu evaluieren und die Spezifika der verschiedenen Kontaktpunkte zielorientiert zu reflektieren.

Bei der Gestaltung der Touchpoints solltest Du folgende 3 Grundregeln unbedingt berücksichtigen⁶:

- › Content Fit
- › Formal Fit
- › Creative Fit

Die **inhaltliche Stimmigkeit** (Content Fit) – insbesondere unter Berücksichtigung der Employer Value Proposition Deines Unternehmens – ist an allen Kontaktpunkten Grundvoraussetzung für eine wirkungsvolle Umsetzung der kommunikativen Maßnahmen. Da viele potenzielle Arbeitnehmer schon vor einer möglichen Bewerbung mit der Unternehmensmarke in Kontakt kommen, muss ein inhaltlich konsistenter und glaubwürdiger Auftritt gewährleistet sein.

Weiterhin muss die **formale Gestaltung** (Corporate Design, Farbschemata, etc.) an die Richtlinien der Corporate Brand angelehnt sein (Formal Fit). Einzelne Elemente können noch ergänzt werden, um die spezifischen Aspekte der Arbeitgebermarke hervorzuheben.

Letztendlich sollte die **Originalität** (Creative Fit) im Sinne der Employer Brand funktionieren und neben einem ehrlichen und authentischen Auftritt den zuvor ermittelten Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechen.

⁶ Vgl. Esch et al 2014, S. 16

IT'ler erreichst Du bspw. bestmöglich über **Stack Overflow**, der weltweit größten Developer Community. Dort tauschen sie sich aus und unterstützen sich gegenseitig. Zudem stößt man hier auf verborgene IT-Profis, die sich unter Umständen nicht regelmäßig die Mühe machen, ihr LinkedIn-Profil auf den neuesten Stand zu bringen oder sich bis dato noch gar nicht aktiv auf Jobsuche befanden. Zum anderen erreichst Du Young Marketing Professionals am besten über **Truffls** – eine App, die wie Tinder funktioniert und als Jobbörse dient.

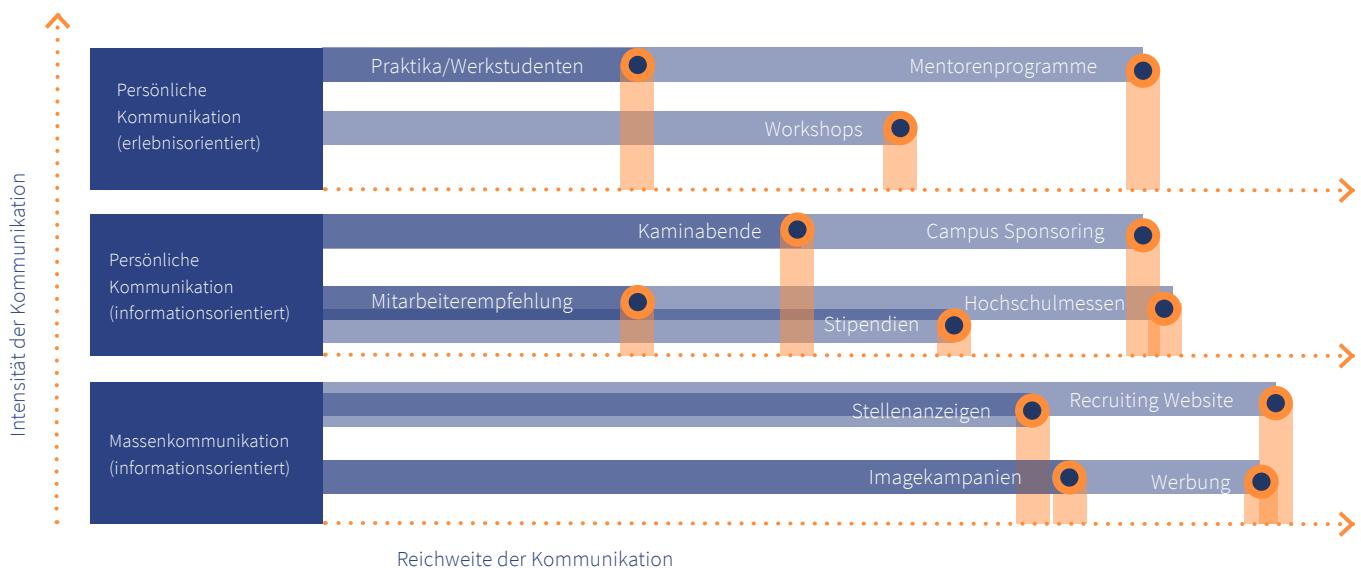
Zudem hast Du mit **charly media** die Möglichkeit, Dich als attraktiver Arbeitgeber in den Lernunterlagen der Studierenden zu platzieren.

06

Segmentierung Deiner Kommunikationskanäle

Für Dein Unternehmen ist es unter anderem essentiell zu wissen, über welche Medienkanäle, Plattformen oder Veranstaltungen die gewünschten Zielgruppen zu erreichen sind. Diese können sich beispielsweise nach Alter, Studienrichtung oder Universität unterscheiden. Benutzen Dein Unternehmen und potenzielle Kandidaten unterschiedliche Kommunikationswege, so zieht dies negativen Auswirkungen auf Deinen Recruiting-Erfolg mit sich. Zu unterscheiden sind hier vor allem die persönliche Kommunikation und die Massenkommunikation⁷.

Wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, lassen sich die Kommunikationsinstrumente außerdem hinsichtlich ihrer Intensität, Glaubwürdigkeit und Reichweite in der Ansprache unterscheiden.



Segmentierung von Kommunikationskanälen
Darstellung von Thomas Maier in Anlehnung an Esch et al., 2013, S. 286; Hieronimus et al., 2005, S. 1

⁷ vgl. Esch & Eichenauer, 2014, S. 296 f.; Collins & Stevens, 2002; Cable & Turban, 2001

Zum einen stellen die Kontaktmöglichkeiten der persönlichen, erlebnisorientierten Kommunikation eine **authentische und inhaltlich reichhaltige** Form dar – potenzielle Kandidaten sammeln so intensive und zugleich vielschichtige Erfahrungen mit Deinem Unternehmen. Auf der anderen Seite wird jedoch lediglich eine kleine Gruppe an Personen erreicht. Die Instrumente der Massenkommunikation bieten Möglichkeiten, ein großes Segment der gewünschten Zielgruppe anzusprechen.

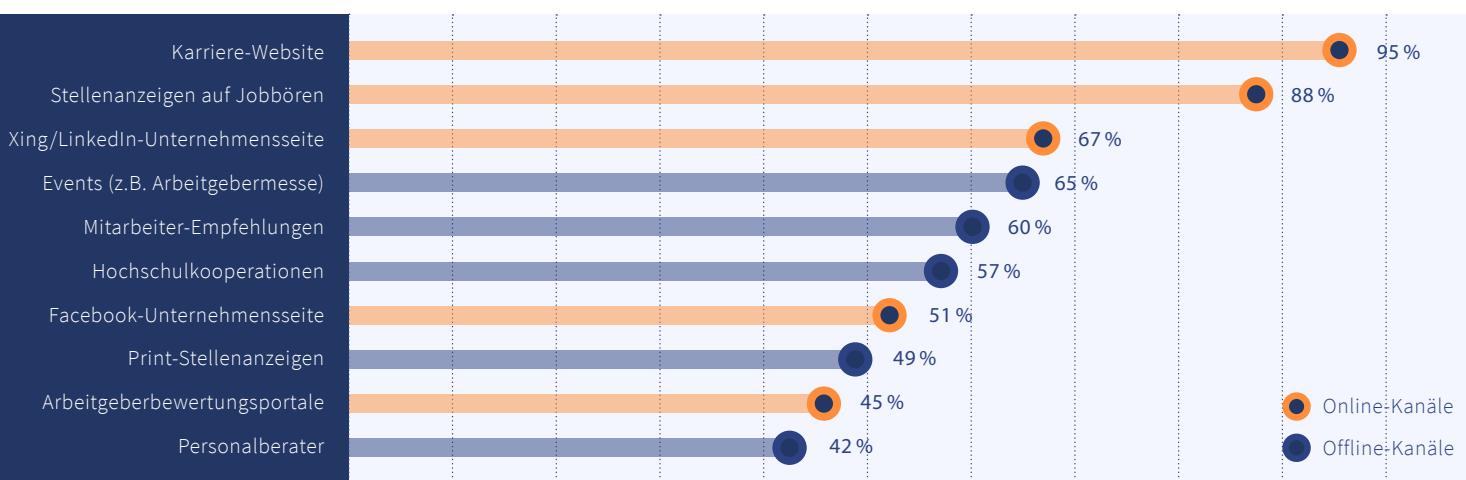
Grundsätzlich solltest Du Dir merken, dass alle Maßnahmen über die verschiedenen Kanäle ein Deiner Marke formal und inhaltlich integriertes Bild präsentieren sollen, um einen konsistenten und klaren Auftritt Deines Unternehmens als Arbeitgeber zu vermitteln.

⁸ Esch et al 2014, S. 20

07 Kommunikationsinstrumente im Online-Vorgehen

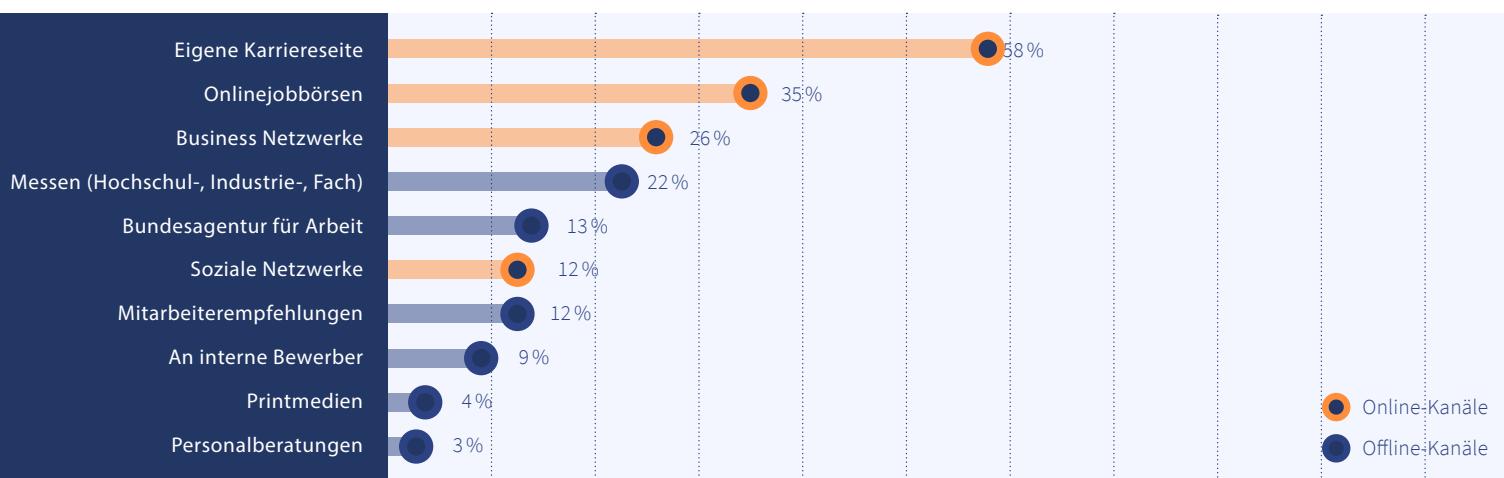
Digitale Strategien und soziale Medien bieten in keinem Bereich so großen Mehrwert, wie bei der Suche nach den richtigen Mitarbeitern⁸. Dennoch sind die Potenziale des digitalen Employer Branding und der damit verbundenen HR-Kommunikation lange nicht ausgeschöpft. Herausforderungen sind vor allem in der Ansprache der sehr spezifischen Zielgruppe zu sehen, was eine erschwerte Medioplanung mit sich zieht.

Eine Studie von Petry (2016) zeigt, **welchen Anteil Online-Kanäle im Vergleich zu Offline-Kanälen einnehmen** und mit welcher Häufigkeit diese im Bereich Personalmarketing genutzt werden. Es ist unschwer zu erkennen, dass die Nutzung online-basierter Kanäle überwiegt.



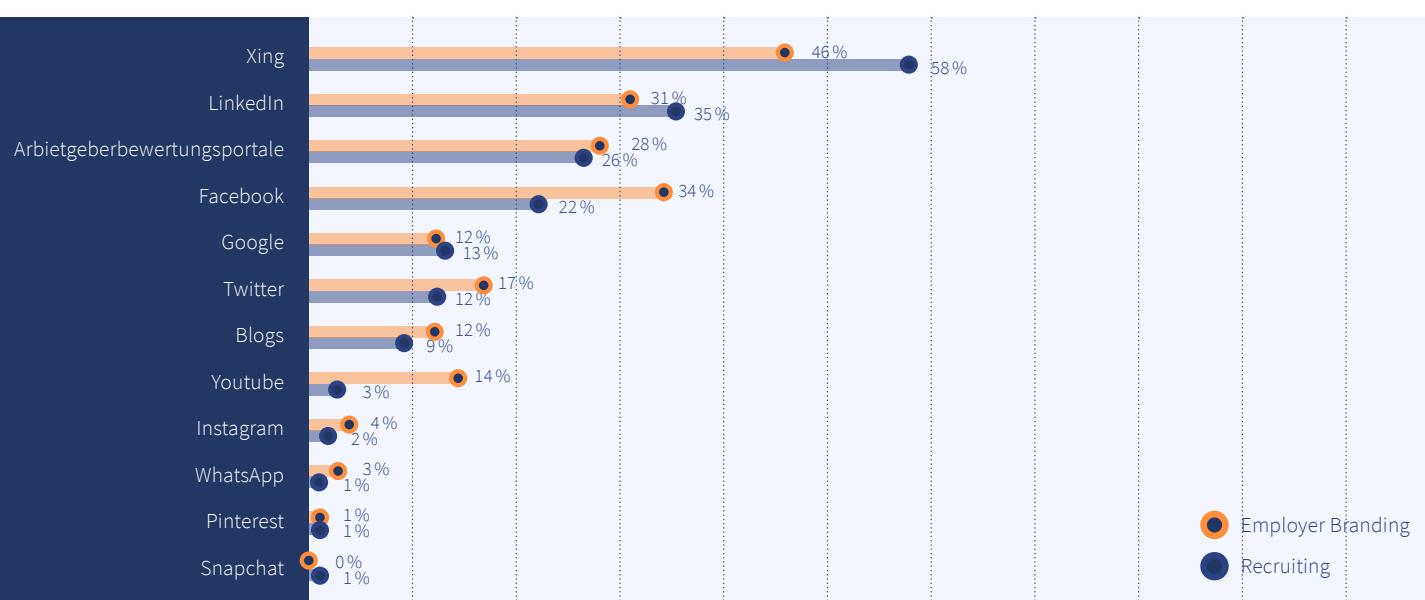
Kommunikationskanäle im Personalmarketing und Recruiting
Darstellung von Thomas Maier in Anlehnung an Petry, Lehrstuhl Organisation & Personalmanagement Wiesbaden Business School / Hochschule RheinMain (Hrsg.), Social Media Personalmarketing Studie 2016, Teilnehmer: 487.

Zudem zeigt eine Studie des ICR (2016), **über welche Kanäle Unternehmen Stellenanzeigen schalten**. Auch hier beherrscht das e-Recruiting den Kommunikationsmix. Die eigene Karriereseite wird als häufigstes Medium zur Stellenschaltung genutzt, gefolgt von **Online-Jobbörsen** und Social Media Business Netzwerken. Das am meisten verwendete Offline-Medium sind Hochschul-, Industrie- und Fachmessen.



*Kommunikationskanäle zum Schalten von Stellenanzeigen
Darstellung von Thomas Maier in Anlehnung an ICR, Social Recruiting Report 2016 (2017), Teilnehmer: 600+.*

Mit dem Fokus auf online-basierte Medien untersuchte das ICR (2016) weiterhin, welche Social Media Tools am häufigsten genutzt werden. Dabei differenziert es zwischen Personalmarketing-relevanten Aktivitäten und Rekrutierungsmaßnahmen. Im deutschsprachigen Raum führt Xing das Ranking im Bereich Personalmarketing deutlich vor Facebook und LinkedIn an. Auch für Recruiting-Zwecke ist Xing das am meisten genutzte Social Media Tool, gefolgt von LinkedIn und Arbeitgeberbewertungsplattformen.



*Social Media Tools im Employer Branding und Recruiting
Darstellung von Thomas Maier in Anlehnung an ICR, Social Recruiting Report 2016 (2017), Teilnehmer: 600+.*

Da sich die Daten des Schaubildes auf das Jahr 2016/2017 beziehen, ist der innovative Recruiting-Kanal **Jodel** noch nicht mit aufgeführt. Dieser bietet Unternehmen nämlich erst seit Mai 2018 die Möglichkeit, Werbung in den Feeds der User zu platzieren und somit optimal die junge Zielgruppe zu erreichen.

Jodel kann außerdem von sich behaupten, die aktivste Community in sozialen Netzwerken zu verzeichnen. Unter dem Gesichtspunkt der Lokalität steht die **Kommunikation** im Vordergrund. Die User sind stets offen dafür, neues in ihrer Umgebung zu erkunden. Was könnte da besser passen, als eine perfekt inszenierte Werbeanzeige Deines Unternehmens?

Ein weiterer Aspekt, von dem Dein Unternehmen definitiv profitieren wird, ist die enorme Reichweite von über 620.000 Nutzern allein in Deutschland. Dadurch, dass der User selbst nur wenige Werbeimpressionen in der App konsumiert, bleibt Deine Anzeige als etwas Besonderes im Gedächtnis der User. Dadurch findet keine Reizüberflutung des Nutzers statt, die, wie bei anderen Social-Media-Plattformen, zu einer Werbe-Blindheit führt. Deine Anzeigen werden demnach positiver wahrgenommen. Es bleibt also spannend, inwiefern sich Jodel als Recruiting-Kanal durchsetzen kann.

08 **Fazit**

Das **strategische HR-Management** spielt eine **Schlüsselrolle** für den **nachhaltigen Erfolg** Deines Unternehmens. Als Schnittstelle zwischen Deiner Unternehmensstrategie und dem Personalmanagement gestaltet es sich jedoch meist schwierig.

Die **Kompetenzen Deiner Mitarbeiter bilden dabei das Fundament für eine erfolgsorientierte Strategieentwicklung** und sollten dementsprechend berücksichtigt werden. Ausgehend von den individuellen Kompetenzen Deiner Schlüsselmitarbeiter, die die Basis der HR-Ressourcen bilden, wird eine Strategie entwickelt, die Deinem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschafft und in konkrete HRM-Maßnahmen umgesetzt wird. Durch die Messung verschiedenster individueller Teilkompetenzen erfolgt nicht nur eine Kompetenzermittlung, sondern gleichermaßen auch eine umfangreiche Potenzialermittlung. Dementsprechend können mehr Kernkompetenzen als Basis zur Abstimmung Deiner Unternehmensstrategie mit dem Markt verwendet werden. Dies erhöht die Flexibilität Deines Unternehmens und bietet folglich mehr Anpassungsmöglichkeiten an veränderte Umweltbedingungen.

Du planst auch, Talente von
Deinem Unternehmen zu begeistern?

Frag jetzt Dein individuelles Angebot an.



Kontakt

PlusPeter GmbH
Chausseestraße 84
10115 Berlin

www.charly.media

Für ein **Online-Muster**
mit allen Werbeformaten
[hier klicken.](#)

