

# **Der Freiberufler-Markt ist ein Zitronenmarkt!**

Wie Unternehmen die „Zitronen“  
unter den Freiberuflern vermeiden  
können

Johannes Wiethölter

# **Der Freiberufler-Markt ist ein Zitronenmarkt!**

Wie Unternehmen die „Zitronen“ unter den Freiberuflern vermeiden können

Johannes Wiethölter

This book is for sale at <http://leanpub.com/zitronenmarkt>

This version was published on 2013-02-15

This is a [Leanpub](#) book. Leanpub empowers authors and publishers with the Lean Publishing process. [Lean Publishing](#) is the act of publishing an in-progress ebook using lightweight tools and many iterations to get reader feedback, pivot until you have the right book and build traction once you do.



©2013 Johannes Wiethölter

## **Tweet This Book!**

Please help Johannes Wiethölter by spreading the word about this book on [Twitter](#)!

The suggested tweet for this book is:

Habe gerade ein tolles Buch gelesen: <https://leanpub.com/zitronenmarkt>  
<https://leanpub.com/zitronenmarkt>

Find out what other people are saying about the book by clicking on this link to search for this hashtag on Twitter:

<https://twitter.com/search/#>

# **Contents**

Informationssymmetrien	2
Analogien zum Freiberufler-Markt	4
Auswege aus dem Qualitäts-Dilemma?	9
Fazit	17

Als George A. Akerlof 1970 seinen Aufsatz über asymmetrische Informationen und dem von ihm so benannten Zitronen-Markt beim Kauf von gebrauchten Autos schrieb, hat er sicherlich nicht geahnt, dass er Jahre später dafür den Wirtschaftsnobelpreis verliehen bekommen würde. Der Aufsatz, der das Problem der asymmetrischen Information beschreibt, also eine Partei bei einem Handel mehr über sein Produkt oder über seine Leistungsfähigkeit weiß als die andere, verdeutlicht, wie schwer es ist, eine riskolose Entscheidung zu treffen. Bei der Besetzung von IT-Projekten gibt es einige Analogien zu der Theorie von Akerlof. Wie sehen diese aus und wie können Unternehmen damit umgehen, um die Qualität der Projektbesetzung zu maximieren.

# Informationssymmetrien

Warum behindern uns Informationsasymmetrien im täglichen Geschäft, warum stellt ein Zitronenmarkt uns vor Probleme und was ist dieser „Zitronenmarkt“ überhaupt? Wollen wir uns diesen Fragen ganz zu Anfang widmen: Nach dem Beispiel von Akerlof stellen wir uns vor, wir möchten ein Auto kaufen. Ein gebrauchtes. Wir fahren zwei Händler ab und recherchieren auch private Verkaufsoptionen. Wir finden drei Autos, die uns gefallen, alle von derselben Marke mit einem fast identischen Kilometerstand und gleicher Ausstattung, aber zu unterschiedlichen Preisen. Alle Verkäufer bestätigen, dass sich die Fahrzeuge in einem guten Zustand befinden. Drei vergleichbare Fahrzeuge könnte man annehmen, so dass wir die Entscheidung vom Preis abhängig machen können. Ja? Ist dem so? Würden Sie dies so entscheiden? Vermutlich nicht. Sie wissen um die Unsicherheit der Qualität und würden versuchen, sich ein eigenes Urteil zu bilden und investieren Zeit und evtl. auch Geld, um sich nicht allein auf die Aussage des Händlers verlassen zu müssen und um Ihr Risiko zu minimieren. Und welche Auswirkung hat die Informationsasymmetrie auf die Händler? Es gibt Händler mit guten Autos und welche mit schlechten, den so genannten Zitronen. Händler guter Autos haben durch die Informationsasymmetrie in der Regel das Nachsehen, denn der Käufer orientiert sich in der Regel am Durchschnittspreis. Auch kann der Käufer die wirkliche Qualität der Ware selten einschätzen (natürlich wird man erkennen können,

ob die Polster noch in Ordnung sind, ob die Karosserie Beulen oder Kratzer aufweist, aber die „inneren Werte“ der Ware kennt man kaum) – er kann nicht entscheiden, ob die Ware gut, oder schlecht ist. Der Händler mit der guten Ware wird im schlechtesten Fall auf dem Wagen sitzen bleiben (da diese im Vergleich zu teuer erscheint), oder er muss die Ware unter Preis verkaufen. Händler schlechter Ware profitieren zunächst, da diese versuchen, die Ware zum Durchschnittssatz zu verkaufen, obwohl sie weniger Wert ist.

# **Analogien zum Freiberufler-Markt**

Ja, es gibt sie. Die schwarzen Schafe der Branche. Freiberufler, die die eigenen Leistungen nicht einschätzen können und auch die, die falsche oder gezielt falsch zu verstehende Angaben zu den Kenntnissen in ihrem Profil machen und auch die Vermittler, die versuchen aus einem Freiberufler mehr zu machen als er ist. Papier ist sehr geduldig und die Einschätzung, ob eine Programmiersprache professionell beherrscht wird, unterliegt dem eigenem Ermessen. Sicherlich, es gibt Anhaltspunkte und Indizien, die auf eine Qualität schließen lassen. Jemand, der über mehrere Jahre in einem Projektumfeld tätig gewesen ist, sollte seine Aufgaben erfüllen können. Letztendlich besteht dennoch eine Informationsasymmetrie, wie in Akerlofs Zitronenbeispiel. Was passiert im Einzelnen, wenn Unternehmen den Einsatz externer Mitarbeiter planen und die Qualität möglicher Kandidaten bewerten müssen: Im ersten Schritt wird das suchende Unternehmen, der Käufer, eine Beschreibung der Leistungsfähigkeit im Sinne eines Profils vorliegen haben, vermutlich in Verbindung eines Stundensatzes. Auf dieser Grundlage muss der Käufer eine erste Entscheidung fällen: Interessant oder nicht interessant, ohne dabei zu wissen: Wurde eine Information verschwiegen? Kenne ich alle Fakten? Stimmen die Angaben so? Was heißt es genau, wenn eine Technologie in einem Projekt aufgezählt wird, wurde diese dann wirklich eingesetzt oder handelt es sich

um eine Randtechnologie? Wir haben die Schwierigkeit, dass bei der Einschätzung von Kandidaten die Kompetenzen oder Leistungsfähigkeit und somit die zu erwartende Qualität schwer objektiv messbar ist. Wir haben es mit human- und sozialwissenschaftlichen Variablen und nicht mit naturwissenschaftlichen Größen zu tun.

Auch fehlen in der Regel Informationen, wie der Stundensatz zustande kommt. Ist der Stundensatz hoch, weil der Freiberufler die Qualität erbringt? Ist das der Stundensatz, den der Freiberufler in der Regel erhält, oder rechnet er mit Preisverhandlungen? Ist der Stundensatz niedrig, weil er die Qualität nicht erbringen kann? Oder macht er ein attraktives Angebot, weil das Projekt und die Technologie ihn reizen? Was bleibt: Eine Unsicherheit – wie wir sie in dem Beispiel des Autokaufs auch gehabt haben. Wir wollen schließlich keine Zitronen in unserem Projekt haben. Wir müssen also Zeit und Geld für eine detailliertere Qualifizierung investieren.

Auf der anderen Seite zeigt sich eine Analogie zu dem Druck, der auf die guten Dienstleister ausgeübt wird. Die Profile der guten Freiberufler oder der zuverlässigen Partnerunternehmen müssen mit den Freiberufler-Zitronen konkurrieren. Dies auf Basis eines Stücks Papier. Es gibt Freiberufler und Partnerunternehmen, die Ihre Leistungen zu niedrigen Stundensätzen anbieten – schlecht für die, die in eine gute Qualifikation viel investiert haben (damit soll nicht gesagt sein, dass ein unterdurchschnittlicher Stundensatz generell für schlechte Leistungsqualität spricht) und es

damit schwerer haben werden, einen überdurchschnittlichen Stundensatz zu erzielen. Dann gibt es die, die trotz schlechter Leistungen einen nicht gerechtfertigten hohen oder Durchschnittstundensatz erzielen möchten. Auch hieran müssen sich alle anderen messen lassen und müssen sich erklären, wenn der Stundensatz höher ausfällt (das Thema Stundensatz ist im wirklichen Leben noch viel komplexer; die Preisfindung und die Ungerechtigkeiten am Markt werden hier vereinfacht dargestellt), zumal das Profil, wie oben angedeutet, keinen wirklichen Schluss zulässt, welcher der Freiberufler, Berater etc. nun der Bessere ist.

Als Folge gibt Akerlof in seinem Gebrauchtwagenbeispiel zu bedenken, dass der Markt zusammenbrechen könnte – dies ist aus meiner Sicht etwas zu schwarz/weiß gemalt, aber schauen wir uns trotzdem die Analogien zu dem Beispiel an: Akerlof konstatiert, dass die Folge des Zitronenmarktes sein wird, dass es bald nur noch Zitronen geben wird. Gute Autos lassen sich nicht wirtschaftlich verkaufen, somit werden diese nicht mehr angeboten. Die Anzahl der Zitronen steigt im Verhältnis, die Zitronen werden zum Standard und auch die Qualitätserwartung der Käufer sinkt. Dadurch sinken wiederum die Preise und somit werden letztendlich nur noch die ganz miesen Zitronen gehandelt, bis der Markt letztendlich vollständig zum Erliegen kommt, da niemand willens ist, die noch verfügbaren Autos zu kaufen. Ob dieses Szenario zumindest in der Theorie auch auf den Markt der externen Berater und Entwickler zutreffen könnte, dies mag ich nicht beurteilen.

Fakt ist, dass die Stundensätze in der Priorität bei der Besetzung vielfach höher bewertet werden, als die erforderliche Qualität. In vielen Projektausschreibungen wird vor der Qualifikation nach den Kosten gefragt. Der Kostenrahmen wird definiert (meist ausgerichtet an Standardwerten, manchmal sogar darunter), womit ein Teil der potentiellen (guten) Kandidaten bereits im Vorfeld ausgeschlossen wird.

Fakt ist auch, dass das Thema Qualifizierung externer Dienstleister aufwendig geworden ist. Diejenigen, die schon einmal auf eine Zitrone hereingefallen sind, werden in jedem Falle die Kandidaten prüfen. Durch die Zunahme der Besetzung Externer in Projekten und durch das Hinzuziehen von Vermittlern und Personalagenturen kommen Unternehmen oder Projektteams kaum ohne eine eigene Qualifizierung der Kandidaten aus. Das Risiko zusätzlicher Kosten ist relativ hoch:

- Durch Aufwand, den ich in die Qualifizierung der Kandidaten stecke
- Durch mögliche zusätzliche Aufwendungen, die durch unnötige Lernkurven bei nicht so guten Kandidaten erzeugt werden
- Durch vertragliche Vereinbarungen, bspw. kostenlose Einarbeitungsphase, die nicht selten zu einem monetären Ausfall oder zumindest Risiko auf Seiten des Dienstleisters führen
- Bis hin zu Imageschäden, wenn die Stakeholder mit der Qualität (Leistung/Zeit) der Anwendung nicht zufrieden sind

Was dem Freiberufler-Markt derzeit gut tut, ist die generelle Knappheit an Fachkräften. Diese Situation überdeckt derzeit noch viele Probleme und viele Unternehmen sind froh, wenn sie überhaupt noch Fachkräfte für die Projekte bekommen. Damit steigt wiederum die Gefahr, dass sich viele Zitronen an dieser guten Situation bereichern möchten. Aus vielen Gesprächen mit Kunden und Unternehmen, die externe Dienstleister einsetzen wollen, wird klar, dass nach neuen Lösungen für das Zitronenproblem gesucht werden muss.

# **Auswege aus dem Qualitäts-Dilemma?**

Der Ausweg aus dem Qualitäts-Dilemma wäre einfach. Man müsste die zu erwartende Qualität oder die Kompetenz des Dienstleisters messen können. Nur wie? Es gibt verschiedene Modelle der Qualitätsmessung im Dienstleistungsbereich, jedoch bewerten diese in der Regel das Ergebnis oder betrachten den Dienstleistungsprozess. Wünschenswert wäre ein Qualitätsmerkmal, welches uns im Vorfeld der Leistungserbringung die Qualität messen ließe. Eine weitere Hürde: Um die Kompetenz oder die zu erwartende Qualität eines Kandidaten bewerten zu können, sollten wir diese in Einklang bringen können mit der geforderten Qualität. Um dies tun zu können, benötigen wir eine Vorstellung davon, welche Kompetenz wir überhaupt benötigen, um unsere Erwartungen in Einklang mit der Qualität bringen zu können. Hierbei spiegelt die fachliche Kompetenz nur einen Teilbereich dessen wider, was wir abbilden müssen. Neben der Fach- ist ebenso die Methoden-, Sozial-, und Persönlichkeitskompetenz gefragt. Alle diese Aspekte müssten wir auf die Anforderungssituation beziehen, um eine Messung der Kompetenz zu ermöglichen, um daraus Erkenntnisse aus der zu erwartenden Qualität des Dienstleisters ziehen zu können. Im Bereich der Personalentwicklung finden wir hierzu gängige Beispiele und auch Methoden, wie diese Kompetenzen gemessen werden können – nicht unumstritten. Im Bere-

ich der Projektbesetzung wird in den meisten Fällen auf die fachlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen geschaut. Ob jemand überhaupt ins Team passt, oder ob er dem Team durch Wissensvermittlung einen Mehrwert bieten kann etc.; diese Fragen bleiben häufig unberücksichtigt. Die gängigen Projektausschreibungen bilden soziale und persönliche Faktoren kaum ab. Viele Vermittler kennen die Freiberufler nicht einmal persönlich, vielleicht aus Telefonaten. Wie aber soll der Vermittler ohne den persönlichen Kontakt eine Bewertung der Persönlichkeit vornehmen? Auch müssen wir bedenken, dass ein Auswahlprozess mit Kompetenzmessverfahren und Kompetenzmodellen sehr aufwendig ist. Der Nutzen wäre vielfach nicht im Einklang mit den Kosten. Daher kann uns der Ansatz aus dem Bereich des Personalmanagements für die alltägliche Praxis nicht weiterhelfen. Wünschenswert wäre ja schließlich ein Qualitätsmerkmal, welches uns ohne komplexe Prüfung des Kandidaten einen zuverlässigen und validen Rückschluss auf die Kompetenz und Qualität geben kann. Schauen wir daher noch einmal zurück auf das Beispiel von Akerlof. Akerlof benennt für seinen Zitronenmarkt verschiedene Verfahren, wie ein Rückschluss auf die Qualität eines Produktes möglich wäre:

- Garantien
- Markennamen
- Ketten
- Lizensierung

Inwieweit sind diese Punkte nun auf den Dienstleistungssektor anwendbar? Die Garantie ist ein probates Mittel, um das Risiko einer Fehlentscheidung bei einem Produkt zu senken. Es ist ein Indiz dafür, dass der Produzent an sein Produkt glaubt. Was für Produkte oder materielle Dinge gelten kann, ist für Dienstleistungen schwierig. Bei einer Garantie kann ich ggf. das Gerät zurückgeben, wenn es die Leistung nicht erfüllt, dadurch resultieren ein geringeres Risiko und ein geringer Schaden. Dies funktioniert bei Dienstleistungen nur eingeschränkt. Der Einsatz eines Dienstleisters erfolgt vielfach auf Basis von Lohn und Material. Zu dem Zeitpunkt, an dem der Käufer bemerkt, dass die Leistung nicht stimmt, hat der Käufer ein Problem. Die meisten Verträge lassen zu, dass die Leistungserbringung vorzeitig beendet werden kann. Dann steht der Käufer aber mit einem Kapazitätsengpass da, den er schnell schließen muss. Alternative Kandidaten stehen aber nicht unbedingt mehr zur Verfügung. Insgesamt sinkt die Wahrscheinlichkeit guten Ersatz zu bekommen. Der Ansatz mit Garantien zu arbeiten ist daher nur geringfügig geeignet. Der Markenname ist eigentlich kein Qualitätsmerkmal, aber ein gutes Indiz, welche Qualität ich zu erwarten habe. Der Käufer kann eine Kontinuität der Qualität annehmen, denn schlechte Qualität würde den Wert einer Marke schmälern, woran ein Markenunternehmen kein Interesse hätte. Diese Kontinuität lässt sich das Markenunternehmen bezahlen. Wie kann nun Leistung mit einem Markennamen in Verbindung gebracht werden? Es gibt namhafte Spezialisten, die sich im Laufe

der Zeit über Fachbeiträge und Vorträge auf wichtigen Konferenzen einen Namen gemacht, also einen Bekanntheitsgrad hinsichtlich Ihrer fachlichen Kompetenz erarbeitet haben. Damit hätte man ein sehr gutes Indiz für verlässliche fachliche Kompetenz und sicherlich ein Ansatz, sich am Markt zu orientieren, denn auch diese Spezialisten achten auf ihren Namen – aber auch hier gilt: Eine Marke hat ihren Preis. Ob die Person für das Projekt überqualifiziert ist und die persönliche Kompetenz in das Projekt hineinpasst, wird damit nicht beantwortet, dies wäre aber auch nicht der Anspruch einer Marke. Hierfür würden wir zusätzliche Kriterien benötigen. Mit Ketten meint Akerlof in erster Linie Kaufhaus- oder Hotelketten. Also Organisationen, die hinsichtlich Qualität einen Anspruch an sich selber stellen und somit manche Services standardisieren. Letztendlich ist dieses Verfahren analog zu der Marke zu sehen. Aber der Aspekt der Standardisierung von Abläufen kann ein Mittel sein, um auf eine Qualität des Verfahrens schließen zu können. Dies würde aber nicht den Kandidaten als solches betreffen, sondern den Prozess, wie der Kandidat vorgeschlagen wurde und wie eine Fehlbesetzung vermieden wird. Um dies zu verbildlichen nehmen wir an, dass ein Unternehmen einen externen Dienstleister für ein Projekt sucht. Die Regel ist, dass sich dieses Unternehmen an ein anderes Unternehmen, einen Partner oder Vermittler wendet, um dort nach temporärer Unterstützung zu fragen. Ein typischer Vermittler würde die Projektausschreibung nehmen, die fachlichen Anforderungen mit Profilen in seiner Datenbank abgleichen, evtl. diese Ausschreibung

auf Portalen veröffentlichen, dadurch neue Freiberufler oder Partner kennenlernen, mit den möglichen Kandidaten telefonieren (insbesondere um Verfügbarkeit und Preis abzugleichen und um zu fragen, ob das Projekt interessant ist) und zu einem Zeitpunkt X die Profile mit den jeweiligen Stundensätzen zusenden. Ein solcher Prozess würde nichts über die Qualität der Kandidaten aussagen. Um eine Qualitätsaussage zuzulassen, wäre es erforderlich, dass die einzelnen Schritte auf die Qualität ausgerichtet sind – wir bräuchten bei der Aufnahme der Projektanforderungen schon dediziertere Informationen zu:

- Welche fachlichen Anforderungen sind wichtig?
- Was soll genau gemacht werden?
- Was ist Ziel des Projektes?
- Wo genau liegt das Problem (Kapazität oder technische Anforderungen)?
- Wie ist die „Persönlichkeit“ des Teams?
- Welche Rolle soll der externe Dienstleister einnehmen?
- Welcher Persönlichkeitstyp wird verlangt?
- Gibt es Randthemen der Kompetenzentwicklung, die wichtig sind für das Projekt?

Ein guter Kandidat würde hinsichtlich der Fach-, Methoden-, Sozial-, und Persönlichkeitskompetenz von einem Partner oder Vermittler ausgewählt werden. Dies gelingt jedoch nur, wenn das Partnerunternehmen die eigenen Kandidaten nach diesen Kriterien bewerten kann. Dies kann, wer

Kenntnisse darüber hat, wie sich ein Kandidat in einem Projektumfeld bewegt. Wie kann ein Vermittler oder ein Partnerunternehmen dies sicherstellen? Eine Möglichkeit wäre, dass nur die Kandidaten in die engere Wahl kommen, die man bereits aus vorangegangenen Projekten kennt (Dies allein ist so nicht möglich; es würde sich die Henne-Ei-Frage stellen, aber ein Ansatz dieser Problemlösung folgt weiter unten). Ein offenes und transparentes Gespräch zwischen dem Kandidaten und dem Partner trägt ebenfalls dazu bei die Qualität der Besetzung zu erhöhen. Wenn ein vertrauensvolles Verhältnis zu dem Kandidaten existiert, dann kann auch offen darüber gesprochen werden, ob das Projekt zu dem Kandidaten passt. Er kann seine Einschätzung geben, warum er geeignet wäre, oder wo es nicht gut passen würde. Diese Einschätzung inkl. einer eigenen Einschätzung könnte der Vermittler dem Kunden inklusive den Profilen transparent und gerne mit einer begründeten Priorisierung zur Verfügung stellen, so dass der Kunde schon jetzt eine gute (und nachvollziehbare) Entscheidungsgrundlage für sich hat. Sollte trotz dieser Verfahrensweise dennoch einmal eine Zitrone (oder eine vermeintliche) dabei sein, so ist der Vermittler in der Lage die Situation neutral zu bewerten. Passt der Kandidat nicht für das Projekt, führen Rahmenbedingungen in dem Projekt zu schlechten Leistungen, oder handelt es sich tatsächlich um eine Zitrone? Im letzteren Fall sollte man konsequent sein und dafür sorgen, dass dieser Kandidat nicht mehr angeboten wird.

Diese Verfahrensweisen sollten bildhaft darstellen, dass es Möglichkeiten gibt, um eine Auswahl der Kandidaten qualitativ zu optimieren. Im Sinne einer Unternehmenskette wäre dies sehr ähnlich.

Bei Lizensierung fällt uns natürlich sehr schnell das Thema Zertifizierung ein. Natürlich kann eine Zertifizierung ein Indiz dafür sein, dass man sich inhaltlich intensiv mit einem Thema auseinandergesetzt hat. Damit wissen wir aber noch nichts über die Praxistauglichkeit einer Person. Akerlof meinte das Thema Lizensierung auch eher anders. Er ging davon aus, dass es eine Limitierung am Markt gibt. Architekten dürfen sich in Deutschland nur Architekten nennen, wenn diese in der Architektenkammer eingetragen sind. Dazu müssen Sie Ihre Tauglichkeit unter Beweis stellen. Ärzte dürfen sich nur dann als Ärzte Ausgeben, wenn bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt sind. Diese Limitierung durch Lizensierung gibt es aber nicht überall. Wenn ich auf den IT-Markt schaue, so gibt es keine mir bekannte Lizensierung. Der Ansatz von Akerlof kann uns somit nicht weiterhelfen. Wenn man jedoch Lizensierung anders auffasst, so könnte daraus doch einen Nutzen gezogen werden: Eine Lizensierung ist letztendlich ein Vorgang, in dem eine neutrale Person die Leistungen einer anderen Person begutachtet und durch die Zulassung zu einem engen Kreis (bspw. Architektenkammer) einen Befürworter hat. Dieser sagt: „Das Handwerk wird von diesem Menschen verstanden und beherrscht“. Es handelt sich also um eine Empfehlung eines Dritten, dessen Kompetenz und Integrität nicht angezweifelt wird,

weil dieser seine Leistungsfähigkeit bereits unter Beweis gestellt hat. Schauen wir noch einmal zurück auf den konstruierten Vermittler, der sich allein aus einem Netzwerk bestehender Kontakte bedient. Was wäre, wenn der Vermittler aus diesem geschlossenen Kreis Empfehlungen für neue Kandidaten bekommen würde? Natürlich hätte diese Lizensierung nicht den gleichen Stellenwert, wie sie von Akerlof beschrieben wird. Aber fragen wir uns, wie wir eine Empfehlung aussprechen. Eine Empfehlung ist sehr persönlich und in der Regel wird eine Empfehlung nur ausgesprochen, wenn wir uns sicher sind, oder aber wir relativieren unsere Empfehlung. Eine Empfehlung ist zumindest ein probates Mittel, um Indizien für gute Qualität zu sammeln.

# Fazit

Der Freiberufler-Markt ist ein Zitronenmarkt! Dies wird auch weiterhin so bleiben. Die Aufgabe wird sein, Mittel und Wege zu finden, um schon früh Merkmale guter Qualität aufzuspüren. Akerlof hat, obwohl er andere Märkte im Fokus hatte, Stichwörter für Methoden und Prozesse gegeben, die in dem Artikel beschrieben wurden. Aber, es ist ein Umdenken erforderlich: Nicht der Preis eines externen Dienstleisters sollte im Fokus stehen, das Gesamtpaket aus wirtschaftlichen, fachlichen, personenbezogenen und prozessbezogenen Kriterien muss passen. Viele Unternehmen und auch Vermittler sind heute noch nicht so weit, aber das Umdenken hat schon begonnen, wie die Praxis heute schon zeigt. Das macht Mut. Allen Beteiligten. Nur nicht den Zitronen.