

## DER BETRIEBSWIRT

## Das Honorar löst keine Provisions-Übel

Dem Finanzvertrieb wird vorgeworfen, ungeeignete Produkte zu verkaufen, nur weil sie hohe Provisionen bringen. Dass eine Beratung gegen Honorar zu besseren Lösungen kommt, ist aber nicht bewiesen.

Von Matthias Beenken, Heinrich Schradin und Sabine Wende

Dem Versicherungs- und Finanzvertrieb wird nachgesagt, aufgrund von Fehlansätzen durch Provisionszahlungen ungeeignete Produkte zu vermitteln und dadurch den Verbrauchern Milliarden Schäden zuzufügen. 2008 schaffte es eine für das Verbraucherschutzministerium erstellte Studie mit einer Zahl von 20 bis 30 Milliarden Euro Vermögensschäden, die den Deutschen jährlich durch schlechte Finanzberatung entstehen würden, in die Schlagzeilen. Ein Bamberger Ökonom legte 2011 mit einer Zahl von 160 Milliarden Euro Schäden in einem Zehnjahreszeitraum durch vorzeitig gekündigte Lebensversicherungen nach, ein Jahr später weitete er seine Hochrechnungen auf alle Finanzdienstleistungsbereiche und einen Betrag von jährlich 50 Milliarden Euro aus.

Problematisch ist die verwendete Methodik. In einer Studie beruhen die Zahlen auf der Auswertung von Pressemitteilungen von Interessengruppen, in einer anderen wird eine nicht repräsentative Stichprobe einer Verbraucherzentrale zugrunde gelegt. Umso fragwürdiger erscheint die Schlussfolgerung, dass es ein Marktversagen gebe, das den Gesetzgeber zum Handeln zwingt. Die Politik hat sich die Thesen dennoch zu eigen gemacht. Vom Verbraucherschutzministerium über die SPD bis hin zu den Grünen liegen Vorschläge für eine Zurückdrängung des Provisionsvertriebs und zur Förderung der Honorarberatung vor.

Auf europäischer Ebene werden derzeit die maßgeblichen Richtlinien überarbeitet. Interessenkonflikte sollen vermieden oder wenigstens offengelegt werden, dazu zählt insbesondere Art und Höhe der Vergütungen von Vermittlern. Allerdings scheint der Vorschlag der EU-Kommission, Maklern aufgrund ihrer Rolle als unabhängige, vom Kunden beauftragte Vermittler Provisionen für bestimmte komplexe Anlageprodukte zu verbieten, nicht mehrheitsfähig zu sein.

Auf Basis einer eher naiven Interpretation der Anreiz-Beitrags-Theorie erscheint es allerdings intuitiv plausibel, dass sich die zumeist selbständigen Vermittler nach den Interessen desjenigen ausrichten, der ihnen die Vergütung verspricht. Dass dabei die Verbraucherinteressen zu kurz kommen, wird durch eine ausgeprägte Informationsasymmetrie der in Finanz- und Vorsorgefragen meist unerfahrenen Verbraucher gefördert.

Aktuelle Untersuchungen der Universität zu Köln und der FH Dortmund zeigen auf verhaltensökonomischer Basis am Beispiel von deutschen Versicherungsmittlern, dass es auch andere Leitmotive



Illustration Peter von Tresckow

für deren Handeln gibt. Nur eine Minderheit ist an einer kurzfristigen Einkommensmaximierung interessiert. Rund die Hälfte der Vermittler antizipieren dagegen, dass sie ihren Nutzen langfristig maximieren, wenn sie den Kunden dauerhaft zufriedenstellen. Bei den meist nur lokal bis regional tätigen, kleinen Vertreter- und Maklerbetrieben kommt ein nicht zu unterschätzendes Reputationsrisiko hinzu. Systematische Falschberatungen zwecks rascher Provisionserzielung gefährden das Beziehungsnetzwerk und damit die Existenzgrundlage.

Insgesamt erschwert ein eklatanter Theoriemangel sowie fehlende eindeutige Begrifflichkeiten eine sachliche Diskussion über Anreizstrukturen und deren Veränderungsbedarf. Viele Akteure, die den Begriff Honorarberatung verwenden, meinen eine erfolgs- und umsatzabhängige Vergütung für eine Vermittlung, die der Kunde schuldet, also unserer Ansicht nach: Honorarvermittlung.

Zwar könnte die Transparenz der Vergütung für den Kunden beim Honorar größer sein. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass der Gesetzgeber bereits viel für eine Kostentransparenz getan hat. In der Lebensversicherung beispielsweise sind die einkalkulierten und damit für den Vertragsverlauf des Kunden relevanten Abschluss- und Vertriebskosten in Euro auszuweisen. Auf verhandlungstheoretischer Basis argumentiert, ist es für den Verbraucher sogar günstiger, dass er als schlecht informierte Marktpartei nicht selbst die

Vergütung mit dem Vermittler aushandeln muss, sondern dass dies der weitaus besser informierte Produktanbieter übernimmt. Auch wenn es hier Exzesse gab, bei denen Großvertriebe überhöhte Vergütungen aushandeln konnten, so wirken doch sowohl die Marktkräfte als auch regulatorische Maßnahmen disziplinierend auf die Vergütungsforderungen der Vermittler.

Die Begriffsverwirrung wird aktuell mit dem Honoraranlageberatungsgesetz auf die Spitze getrieben. Ab August 2014 können sich Finanzmakler neu als Honorar-Finanzanlagenberater zulassen, obwohl sie keineswegs eine bloße Beratung, sondern darüber hinaus vor allem eine Vermittlung betreiben und für diese auch erfolgsabhängig vergütet werden – allerdings nur vom Kunden allein. Das dürfte und das darf der traditionelle Finanzmakler jedoch in gleicher Weise.

Es steht zu befürchten, dass auch der Versicherungsberater in gleicher Weise umgestaltet wird. Dabei gerät in Vergessenheit, dass er ursprünglich aus dem Rechtsberatungsgeschäft stammt und in Versicherungsfragen rechtlich berät und außergerichtlich den Mandanten vertritt – aber eben gerade kein (Vergütungs-)Interesse an einem erfolgreichen Vertragsabschluss haben darf.

Eine aktuelle Untersuchung zeigt, dass immer mehr Versicherungsmakler diesen Status wählen, um rechtliche Hürden für die freie, erfolgsabhängige Vergütungsgestaltung mit Verbrauchern zu umge-

hen. Der Verbraucher, der zumeist nicht einmal Vertreter und Makler unterscheiden kann, steht einer wachsenden Vielfalt an Berufsbezeichnungen gegenüber, die teilweise über den Charakter der angebotenen Dienstleistung hinwegtäuschen.

Wer die Vergütung des Vermittlers zahlt, sollte wie bisher vom Markt entschieden werden. Dass Versicherungsvermittler seit rund 200 Jahren vom Versicherer vergütet werden, ist schlicht Ausdruck eines funktionierenden Marktes. Bei Immobilienmaklern kann man beobachten, wie regionale Angebote und Nachfrage darüber entscheiden, wer den Makler vergütet. Eine vom Kunden geschuldete Vergütung sollte nicht ideologisch als Garant der Objektivität des Vermittlers überhöht werden. Auch hier zeigt eine aktuelle Untersuchung, dass Kunden mit ihrer zumeist „provisionsgetriebenen“ Altersvorsorgeberatung durchaus zufrieden sind. Es gibt bisher keinen stichhaltigen Beleg, dass die Honorarvermittlung zu besseren Ergebnissen führt.

Die Vergütungsform Honorar stellt keineswegs eine Lösung aller behaupteten Provisions-Übel dar. Wenn es um Fehlansätze und Beratungsqualität geht, gibt es andere Einflussfaktoren, die jedoch erst sorgfältig zu untersuchen sind, bevor Markteingriffe stattfinden sollten.

Matthias Beenken ist Professor für BWL, insbesondere Versicherungswirtschaft, an der Fachhochschule Dortmund; Heinrich Schradin vertritt die Versicherungslehre am Seminar für ABWL der Universität Köln, wo Sabine Wende eine Juniorprofessur für Finance innehat.

## Unwichtige E-Mails kosten das Doppelte

Ein innerbetriebliches Modell, um der E-Mail-Massen Herr zu werden / Von Bruno S. Frey und Christian Ulbrich

Mehr und mehr Unternehmen sehen sich mit Klagen ihrer Mitarbeiter konfrontiert. Der stetige Anstieg des zu bewältigenden E-Mail-Aufkommens, im Duett mit dem Verlangen nach permanenter Erreichbarkeit, führt zur Überlastung der Mitarbeiter. Unter dem Schlagwort „Digitaler Stress“ ist dieses Thema seit einiger Zeit ein Dauerbrenner. Das wundert nicht angesichts der kursierenden Zahlen. So beziffert die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin den volkswirtschaftlichen Schaden aufgrund psychischer Erkrankungen bereits auf über 16 Milliarden Euro jährlich allein in Deutschland, Tendenz steigend. Dem McKinsey Global Institute zufolge wenden kommunikationsrelevante Angestellte 28 Prozent ihrer Arbeitszeit allein für die Bearbeitung ihres E-Mail-Postfachs auf. Der Branchenverband Bitkom veröffentlichte Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage, wonach die Zahl der Berufstätigen, die über die Feiertage per E-Mail erreichbar sind, allein in den letzten beiden Jahren um 12 Prozent auf insgesamt 55 Prozent gestiegen ist.

Weitgehende Einigkeit besteht darin, dass die digitalen Kommunikationsmittel enorme Vorteile gebracht haben. Den übermäßigen Gebrauch gilt es zu verhindern. Bisher existieren vornehmlich zwei Lösungsansätze, um den E-Mail-Verkehr innerhalb eines Unternehmens einzudämmen. Zum einen werden zeitliche oder quantitative Restriktionen eingeführt. Vorreiter war hier der Volkswagen-Kon-

zern, der seine E-Mail-Server nach Feierabend komplett herunterfahren lässt. Bei diesem Vorgehen wird jedoch nicht nach der Bedeutung der konkreten E-Mail differenziert. Besonders wichtige E-Mails erreichen den Adressaten nicht, weil sie dem pauschalen Raster zum Opfer fallen.

Zum anderen wird versucht, mit E-Mail-Policies das Verhalten der Mitarbeiter zu ändern. Dieser voluntaristische Ansatz scheitert in der Regel, weil es starke Anreize gibt, viele E-Mails zu verschicken. Gleichzeitig kostet es den Sender ja nichts. Die Beschäftigten müssen aber nicht nur weniger E-Mails schreiben, sondern auch ihren Arbeitsstil ändern. Das E-Mail-Aufkommen zu senken bedeutet im Vorfeld besser zu planen, sich genauer abzusprechen, effektiver und eigenverantwortlicher zu arbeiten und sich weniger rückwärtsversichern, also weniger an nicht direkt Betroffene per „cc“ zu versenden.

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen deutliche Anreize gesetzt werden, die Zahl der verschickten E-Mails zu verringern. Daher plädieren wir für eine softwarebasierte Lösung, die ein Preissystem einführt. Das Preissystem reflektiert die Knappheit der Zeit, die beim Lesen und Beantworten der E-Mails entsteht. Es basiert auf einer künstlichen E-Mail-Währung. Die entstehenden Preise legen das Grunddilemma der E-Mail offen: ein Überangebot infolge der vernachlässigten Kosten für die Absender bei gleichzeitig begrenzter Zeit und Aufmerksamkeit auf der Empfängerseite.

Das von uns „Mail Application with Relevance Classification“ (MARC) getaufte System lässt sich innerhalb eines Unternehmens technisch leicht umsetzen. Der Sender muss beim Versand der E-Mail diese mittels einer von vier Prioritätsstufen klassifizieren. Der Sender kennt den Inhalt der E-Mail. Er muss daher abschätzen, ob der Inhalt der E-Mail „unwichtig“, „wenig wichtig“, „wichtig“ oder „sehr wichtig“ für den Empfänger ist. Jeder Empfänger kann flexibel festlegen, wie viele E-Mails der verschiedenen Prioritätsstufen er am Tag empfangen möchte. Anhand dieses Ziels und der durchschnittlichen Nachfrage wird von einem zentralen Server mittels einer Nachfragekurve der Preis für den Sender an einem konkreten Zeitpunkt bestimmt. Der Sender muss sich überlegen, ob er bereit ist, den ermittelten Preis der künstlichen E-Mail-Währung (Relevance Units) zu zahlen oder die E-Mail doch nicht versenden will. Je unwichtiger eine E-Mail für den Empfänger ist, desto höher ist der zu entrichtende Preis. Für die Prioritätsstufe „sehr wichtig“ wird der Empfänger vermutlich alle E-Mails zulassen. Denn in diesem Fall liegt das Interesse an der E-Mail primär bei ihm. Der Preis für diese Kategorie wäre dann null.

Dieses System erfordert eine richtige Klassifizierung der Bedeutung des Inhalts durch den Sender. Sonst wählt er die für ihn günstigste Prioritätsstufe, um möglichst billig E-Mails verschicken zu können. Deshalb wird dem Empfänger die

Einschätzung des Senders angezeigt. Der Empfänger erhält die Möglichkeit, die Prioritätsstufe bei Missfallen nachträglich per Buttonklick zu revidieren, sollte er der Meinung sein, der Sender habe die Priorität missbräuchlich oder falsch eingeschätzt. In diesem Fall werden dem Sender die doppelten Kosten auferlegt, die er bei richtiger Klassifizierung hätte zahlen müssen. Auf diese Weise wird ein Missbrauch des Systems verhindert.

Die Zahl der Relevance Units, die jeder Angestellte eines Unternehmens am Monatsanfang erhält, ist beschränkt. Mit dieser Geldmenge muss er den Monat über wirtschaften. Er muss sich gut überlegen, welche E-Mails wirklich wichtig sind und welche nicht. Für Positionen innerhalb eines Unternehmens mit viel Kommunikationsbedarf kann die Zahl der am Monatsanfang zugesprochenen Relevance Units (RUs) höher festgelegt werden. Sind die Einheiten aufgebraucht, kann der Betroffene keine E-Mails mehr versenden. Er ist dann gezwungen, auf andere Medien auszuweichen, zum Beispiel zu telefonieren. Aspekte der sozialen Kontrolle werden so einbezogen. Wer am Monatsende Relevance Units gespart hat, kann belohnt werden. Die mittels Preisen sichtbar gemachten versteckten Kosten stellen einen ausreichenden Anreiz dar, innerhalb eines Unternehmens vernünftig mit E-Mails umzugehen.

Bruno S. Frey ist Professor an der Zeppelin Universität Friedrichshafen; Christian Ulbrich ist Doktorand in Rechtswissenschaft an der Universität Konstanz.

## Europlatz Frankfurt

## Aus der Geschichte lernen

Von Stefan Bielmeier

Vor zehn Jahren haben die deutsche und die französische Regierung eine wichtige, wenn nicht die wichtigste Grundlage für die EuroSchuldenkrise gelegt: 2004 sorgten sie gemeinsam dafür, dass beide Länder trotz Verfehlung des Maastrichter Defizitziels nicht verwahrt wurden und auch kein Defizitverfahren eingeleitet wurde. Sie haben damit die Regelauslegung des Maastricht-Vertrages gelockert. In der Folge kam es zu stärkerer Verschuldung auch anderer Euroländer und zu Sorglosigkeit hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit – mit den bekannten Folgen.

Auch zum zehnten Jahrestag stehen die großen Euroländer nicht vorbildlich da. Frankreich möchte zum dritten Mal einen zeitlichen Aufschub, um die Defizitgrenze von 3 Prozent des BIP zu erreichen. In Italien tut sich auch die neue Regierung sehr schwer, die notwendigen Reformen anzugehen, und findet damit auch nicht auf einen langfristig tragfähigen Wachstumspfad.

In der Arbeitsmarktpolitik wählt ungerechtes Deutschland mit Mindestlohn und Rentenpaket einen Kurs, der genau in die Gegenrichtung dessen geht, was es selbst gemeinsam mit der EU-Kommission seit langem predigt: die Notwendigkeit von Reformen zur Flexibilisierung und Öffnung der Märkte. Das ist ein schlechtes Beispiel für Länder, die bereits den richtigen Weg eingeschlagen haben und sich nun mit den sozialen Folgen – Arbeitslosigkeit und Unzufriedenheit der Bevölkerung – befassen müssen.

In diesem Zusammenhang sind auch die unermüdlichen Bemühungen der

EZB zu nennen, das Wachstum im Euro-Raum zu beleben – darum geht es in erster Linie, denn Mario Draghi sagt selbst, dass derzeit kein hohes Deflationsrisiko für den Euro-Raum besteht. Weitere Stimuli über den Ankauf von Staatsanleihen oder verbriefteter Unternehmenskredite könnten aber den Reformdruck schwächen, da die Länder sich immer mehr darauf verlassen würden, dass von der Zentralbank die notwendigen Wachstumsimpulse kommen.

Bislang scheint der Reformeifer der kleineren Länder noch nicht nachzulassen. Jedoch sollte es nicht überraschen, wenn es so käme. Auf eine neue Krise könnte die Politik aber kaum noch reagieren, da die Staatsverschuldung im Zuge der Krisenbekämpfung der letzten Jahre stark gestiegen ist und fiskalische Gegenreaktionen nur sehr beschränkt möglich wären. Die Folgen an den Finanzmärkten wären wohl entsprechend einschneidend.

Aus meiner Sicht müssen die großen Euroländer Deutschland, Frankreich und Italien den geschärften Maastricht-Vertrag mit Leben füllen und dürfen nicht von anderen erwarten, was sie selbst nicht leisten wollen. Die EZB sollte den bereits eingeleiteten Reformen in den kleineren Euroländern etwas mehr Zeit geben und nicht zu früh in Aktionismus verfallen. Viele Länder haben bereits einen guten Teil des Reformwegs hinter sich gebracht. Dies sollte man auch entsprechend würdigen, denn eine nochmalige Krise würde für den Euro tatsächlich gefährlich werden.

Der Autor ist Chefvolkswirt und Leiter Research der DZ-Bank.



## WIRTSCHAFTSBÜCHER

## Es gibt kein Regelbuch

Wie man im Internet richtig Geld verdient

Im Dezember 2011 veröffentlichte das amerikanische Musikduo „The Piano Guys“ sein erstes Video auf der Internetplattform Youtube. Die beiden Musiker waren zuvor völlig unbekannt, zumindest außerhalb von Utah. Mit ihren klassisch angehauchten Variationen populärer Songs eroberten sie sich rasch ein weltweites Fanpublikum. Im Dezember 2013, zwei Jahre nach ihrem Start, unternahmen sie ihre erste Konzertreise durch Europa und traten auch in der Hamburger Laeiszhalle auf.

Für den Pianisten Jon Schmidt war der Abend besonders bewegend. Er erzählte, wie er als Kind die Musikhalle oft besucht hatte. Auch sein Vater sei dort einmal aufgetreten, bevor die Familie in die Vereinigten Staaten von Amerika immigrierte. Schmidt berichtete mit Tränen in den Augen, wie gerührt sein Vater auf die Nachricht reagiert hatte, dass nun sein Sohn in der Laeiszhalle spielen würde. Schmidts Geschichte, in einem authentischen Mix aus Deutsch und Englisch vorgetragen, war der emotionale Höhepunkt eines eindrucksvollen Abends.

Doch nicht nur die Familiengeschichte des Pianisten oder die Musik der „Piano Guys“ sind außergewöhnlich. Spannend ist das Geschäftsmodell dahinter. Die Gruppe verschenkt ihre Musik auf Videoplattformen und wird so millionenfach bekannt. Doch wie kann man damit Gewinne machen? Wie kann überhaupt eine Weltwirtschaft bestehen, wenn der Preis aller Digitalen auf null fällt? Der Londoner Nicholas Lovell, Herausgeber eines Fachdienstes über Computerspiele, beschreibt, „wie man heute im Internet richtig Geld verdient“.

Seine Antworten geraten etwas langatmig und wiederholen sich, aber kurz gefasst sagt er Folgendes. Erstens: Verschenken Sie Ihr digitales Produkt an die Massen. So werden Sie bekannt. Zweitens: Verkaufen Sie Zusatzfeatures an Superfans. Drittens: Variieren Sie dabei den Preis Ihrer Ware. Produkte und Dienstleistungen haben für Menschen einen unterschiedlichen Wert.

Lovell entwickelt aus diesen drei Ratschlägen eine Kurve. Der Verlauf der Kurve erinnert an ein uneigentliches Integral. Ein uneigentliches Integral hat mindestens eine Grenze, die unendlich ist. Dies sind die (wenigen) Superfans: Sie sind bereit, fast jeden Preis zu bezahlen. Für einen Abend mit den „Piano Guys“ in der Laeiszhalle würden sie nicht nur 60 Euro für ein Ticket ausgeben, sondern 200 Euro, wenn es dazu ein signiertes Plakat gäbe. Für ein Abendessen mit den Künstlern in einer kleinen Runde von Fans würde man, Erinnerungsfoto inklusive, vielleicht 500 Euro anlegen. Eine Erwähnung im Abspann des nächsten Videos wäre 2000 Euro wert.

Doch die meisten Menschen zahlen gar nichts. Sie hören die Musik lediglich kostenlos im Internet. Lovell nennt sie Gaffer und Trittbrettfahrer, aber das ist durchaus nicht abwertend gemeint. Denn aus dieser großen Masse entwickeln sich Untergruppen, die unterschiedlich hohe Preise für verschiedene Dienstleistungen zu bezahlen bereit sind. So steigt die Kurve an.

Die Gedanken Lovells sind nicht neu. Mit der Gaming-Branche lebt ein ganzer Wirtschaftszweig dieses Geschäftsmodell. Menschen vergnügen sich mit dem kostenlosen Online-Spiel „Farmville“. Ein virtueller Bauernhof muss bewirtschaftet, Felder abgeerntet und Tiere gefüttert werden. Man kann sich Zeit sparen und bestimmte Gegenstände wie ein Farmhaus direkt kaufen, statt sie sich mühsam zu erspielen. Das allerdings kostet – reales – Geld. Mitspieler wollen den eigenen Obstgarten bewundern, den man daher verbessern und verschönern möchte? Kein Problem für alle, die erneut ihre Kreditkartendaten eingeben.

Den Spielern von „Farmville“ ist ihr Status in der Online-Welt ebenso wichtig wie in der realen Welt. Sie leben in zwei Sphären. Der Soziologe Nathan Jurgenson bezeichnet die Unterscheidung dieser Sphären als „künstliche Trennung zwischen unserem physischen Ich und unserem Online-Ich“. Es ist keine fünfzehn Jahre her, da musste man sich im Film „Matrix“ noch zwischen einer realen, physischen Welt (Zion) und einer idealisierten, fiktiven virtuellen Welt (der Matrix) entscheiden. Doch heute ist das zusammengewachsen, und wer das nicht versteht, kann in der digitalen Welt kein Geld verdienen. Es profitieren Internetpioniere wie die „Farmville“-Entwickler oder auch die „Piano Guys“ (von denen einer kurioserweise nur Cello spielt).

Bleibt die Frage: Wie kann jeder von uns im Internet Geld verdienen? Auf Seite 277 seines Buches lässt Lovell die Katze aus dem Sack: „Keine Ahnung. Es gibt kein festes Rezept. Es gibt kein Regelbuch, das für jedes Unternehmen, jede Organisation und jeden Urheber gilt. Alles verändert sich.“ Vielleicht bleibt als Erkenntnis: Digitale Waren sind kein Produkte mehr, sondern Beigaben fürs Marketing. Monetarisieren werden Zusatznutzen oder Dienstleistungen – aber nur von jenen, die außerordentlich bekannt oder ungewöhnlich gut sind. Was Lovell vergisst: Für die meisten Künstler, Autoren oder Software-Entwickler kommt es nie zu einer Kurve, weil sie auf der Nulllinie verharren. Die große Masse könnte Bücher schreiben mit dem Titel: „Wie man im Internet richtig Geld verbrennt“.

Auch Lovells Buch gibt es – erstaunlicherweise – nicht kostenlos. Dafür hat der Autor eine einfache Erklärung: „Ich werde mich nicht an dem Wettlauf zum Nullpreis beteiligen, bevor ich – erstens – es muss und – zweitens – ein gut funktionierendes Geschäftsmodell habe, mit dem ich von der kostenlosen Verbreitung meiner Ideen profitieren kann. Derzeit sehe ich meine Webseite als kostenlosen Teil meiner Kurve und das Buch als Teil der Reise, die meine Kunden auf ihrem Weg vom Trittbrettfahrer zum Superfan unternehmen. Ich werde wohl weiter als Consultant arbeiten, Kurse anbieten und Vorträge halten. Vielleicht werde ich ein Online-Trainingsprogramm oder eine Videoserie erstellen oder einen exklusiven Klub gründen. Ich werde experimentieren, lernen und mich anpassen.“ JOCHEN ZENTHÖFER

Nicholas Lovell: Die Kurve. Hanser Verlag, München 2014. 343 Seiten. 22,90 Euro