

Zum Greifen nah

VERKAUFSHILFEN

Versicherungen und Investmentfonds sind erklärungsbedürftig. Doch wie bringen Vermittler diese an den Kunden? Cash hat einige Verkaufshilfen ausprobiert und zeigt aktuelle Trends auf.

Alles begann 1986 mit einem kleinen Holzmännchen und aufeinander gestapelten Holzstücken, die sich um das Männchen schmiegen. Es war das erste Modell für den sogenannten „haptischen Menschen“, der den Kunden ihre Versorgungslücke aufzeigen soll, wenn ihre Arbeitskraft ausfällt. Fehlen einzelne Holzstücke, die jedes für sich eine Versicherung darstellen, fällt das Männchen um. Doch der Prototyp erwies sich in der Praxis als unhandlich und wurde einer Weiterentwicklung unterzogen. Ein Jahr später meldeten Karl Werner Schmitz und sein damaliger Geschäftspartner Manfred Bergfelder das Modell, mittlerweile aus Aluminium, zum Patent an. Beide sahen darin eine Geschäftsidee und gründeten 1988 das Unternehmen B & S Haptische Verkaufshilfen mit Sitz im nordrhein-westfälischen Much.

Heute umfasst das Angebot mehr als 20 haptische Verkaufshilfen. „Die meisten Verkäufer reden und zeigen nur Bilder, diese Kanäle sind jedoch durch den medialen Informationsstrom der letzten Jahrzehnte völlig überflutet“, erklärt Schmitz, der als Vermittler in den Finanzvertrieben OVB, Allianz und Provinzial gearbeitet hat. Der Tastsinn, der als einziger Sinn unersetzlich sei, werde jedoch nicht oder kaum informiert, so Schmitz. Genau diese Lücke füllten die haptischen Hilfen, die im Idealfall ganze Verkaufsgespräche für den Kunden fühl-



Karl Werner Schmitz: „Die meisten Verkäufer reden und zeigen nur Bilder, diese Kanäle sind jedoch durch den medialen Informationsstrom völlig überflutet.“

bar machen sollen. Grundlage der Verkaufstechnik ist die Gehirnforschung. Danach werden die rechte und linke Gehirnhälfte mit ihren unterschiedlichen Funktionen beim Kunden gleichzeitig aktiviert. In Gesprächen ohne haptische Mittel wird vermehrt die linke Gehirnhälfte aktiviert, die für Worte und die Analyse von Zahlen, Daten und Fakten zuständig ist. Kommen Bilder dazu und der Kunde hat etwas zum Anfassen, kommt auch die rechte Gehirnhälfte zum Einsatz, die das bildhafte Denken unterstützt. Damit werden Informationen beidseitig gespeichert.

Doch der Einsatz von haptischen Verkaufshilfen (siehe Kästen Seite 82 und 83) gefällt nicht jedem Kunden. „Circa 25 Prozent der Kunden fragen, was die-

se Spielerei soll“, berichtet Jan Schmidt, der unter der Marke Creastix mit seinem Geschäftspartner Ernst Biedermann ebenfalls haptische Verkaufshilfen vertreibt, aus seinem Erfahrungsschatz. Weitere 25 Prozent reagieren zögerlich, ließen sich jedoch gut überzeugen. Bei der Hälfte der Kunden funktioniert die Ansprache mittels Haptik sehr gut, sagt Schmidt. Er warnt indes vor Verkaufshilfen, die speziell auf Produkte abzielen und häufig für den schnellen Produktverkauf genutzt würden. Daher entwickelte er haptische Verkaufshilfen für den ganzheitlichen Beratungsansatz. Seit 1992 arbeitet der Bankbetriebswirt selbst mit haptischen Verkaufshilfen, seit 2003 ist er als Trainer tätig. Wolle ein Berater erst einmal ausprobieren, ob er mit dieser Methode arbeiten kann, muss er nicht unbedingt gleich ganze Baukästen bestellen. „Eine haptische Verkaufshilfe kann auch ein Haushaltsgerät wie beispielsweise eine Schere sein, mit der man die ‚Schere zwi-



schen Arm und Reich im Alter' aufzeigen kann", rät Schmidt. Verkaufshilfen-Erfinder Schmitz sieht das indes etwas anders: Vermittler, die Verkaufshilfen einsetzen, die sich an Bauklötze erinnern, haben es beim Kunden schon etwas schwerer. Intelligente und schicke Verkaufshilfen zum Anfassen kämen hingegen fast immer gut an. Letztlich käme es auch auf den Verkäufer an, wie selbstverständlich er mit den haptischen Verkaufshilfen umgeht, sagt Schmitz. Wenn ein Verkäufer oder Berater sich „dabei blöd vorkommt“, sei das Kind gerade auf dem Weg, in den Brunnen zu fallen. Die Erwartung des Verkäufers übertrage sich meistens auf den Kunden. Es gelte, sich mit dem Kunden in eine offene Kommunikation zu begeben. Schmitz ist der Ansicht, dass „haptische Verkaufshilfen kein Muss sein dürfen, sondern sie die Kommunikation sinnvoll unterstützen können“. Allerdings müsse der Vermittler dafür geschult werden, damit er lerne,

sie sicher anzuwenden. Den Umgang mit haptischen Verkaufshilfen können Vermittler beispielsweise bei der Life Academy, dem Bildungszentrum von HDI-Gerling Leben lernen. Dort steht in Seminaren auf dem Stundenplan, wie Kaufentscheidungen beim Kunden fallen und wie mit dem Einsatz von haptischen Hilfen eine emotionale Story vermittelt werden kann. „Die Verkaufstrainings werden sowohl von freien Maklern als auch von Mitarbeitern im Außendienst genutzt“, sagt Susanne Kleinhenz, Leiterin der Live Academy. Die Seminare gäbe es zum einen als ein- bis dreitägige Veranstaltungen, zum anderen seien sie Bestandteil längerer Qualifizierungsmaßnahmen wie beim „Geprüften Maklerbetreuer“, so Kleinhenz.

Material für die Beratung wichtig

Das Gros der Verkaufshilfen stellen jedoch nicht Dominosteine, Sparschweine oder der haptische Mensch dar, sondern gedruckte und elektronische Verkaufsinstrumente, wie Broschüren, Flyer, Tarifrechner und Software oder Multimediahilfen wie Filme oder Podcasts. Dass Verkaufshilfen allgemein als wichtig eingestuft werden, zeigt beispielsweise die im August 2010 veröffentlichte Maklertrendstudie des Analysehauses Towers Watson im Auftrag der Deutscher-Ring-Tochter Maklermanagement. Auf die Frage, welche Arten der Vertriebsunterstützung der Anbieter ihnen am wichtigsten seien, antworteten 82 Prozent der 300 befragten Makler, dass sie „versicherungsneutrales Material für die Kundenberatung“ begrüßen, gefolgt von „Beratungssoftware“ (79 Prozent) und mit einigem Abstand „zielgruppenrelevante Verkaufskonzepte“ (61 Prozent). Davor rangierten in der Wichtigkeitsskala „Zuständigkeiten der Gesellschaften“ (91 Prozent), „neutrale Seminare und Trainings“ (89 Prozent) sowie „Experten-Telefonhotline für Vermittler“ (86 Prozent).

Verkaufshilfen, die von Versicherungsunternehmen zur Verfügung gestellt werden, gibt es in allen möglichen Ausführungen. So gehören Flyer, Broschüren, Prospekte und Handzettel zur Grundausstattung der Vertriebsunterstützung von Versicherern sowie Emissions- und Investmenthäusern. Während bei Flyern eher die Handlichkeit und kleines Format im Vordergrund stehen, sind Broschüren und Prospekte von etwas größerem Umfang. Mit beiden werden jedoch mittels Texten und Bildern Informationen transportiert. Der Wuppertaler Versicherer Barmenia

beispielsweise stellt auf seinem Maklerportal mehr als 200 Verkaufshilfen zur Verfügung. Im letzten Jahr verzeichnete die Gesellschaft nach eigenen Angaben etwa 91.000 Zugriffe. Vermittler haben über das Portal die Möglichkeit, diese Verkaufshilfen in Papierform für den Einsatz beim Kundengespräch zu ordern. „Es zeichnet sich jedoch ab, dass bei Versicherungsangeboten der VVG-konforme Antrag online ausgefüllt wird und der Kunde vor dem Abschluss ein PDF mit allen relevanten Unterlagen in einer Mail oder auf einem USB-Stick erhält“, sagt Markus Schüller, Abteilungsleiter Vertriebservice bei der Barmenia. Man sei sehr auf das Thema Nachhaltigkeit bedacht und wolle nicht unbedingt Papierberge produzieren. „Wenn der Vermittler allerdings einen Papierantrag ausfüllen möchte, dann kann er das natürlich“, so Schüller.

Eine ganz andere Art der Vertriebsunterstützung, aber auch meist als Broschüre publiziert, sind Studien, die Versicherer gemeinsam mit Marktforschern erstellen. Der Kölner Lebensversicherer HDI-Gerling hat zum Beispiel im letzten Jahr eine Studie beim FAZ-Institut in Auftrag gegeben, die die Altersvorsorgelage der Selbstständigen und der gut verdienenden Beschäftigten untersucht hat. „Wir haben die Studie auch unseren Vertriebspartnern zur Verfügung gestellt. Über unsere Maklerbetreuer wurden insgesamt 1.200 Broschüren bestellt, auch beim FAZ-Institut gingen noch zahlreiche Nachbestellungen von freien Vermittlern ein“, sagt Michael Weisbender von der Abteilung Produktmanagement Privat bei HDI-Gerling.

Kundenmagazin als Verkaufshilfe

Auf den Kunden explizit zugeschnittene Mittel zur Verkaufsförderung sind Kundenzeitschriften, die verstärkt große Finanzvertriebe, aber auch Vertriebe, die auf eine Produktparte spezialisiert sind, herausgegeben. Die Magazine können dabei verschiedene Ziele verfolgen. Das Wichtigste ist, dass sie kundenrelevante Themen behandeln. Aber sie dienen auch dann als gezielte Verkaufshilfe, wenn sie vorab über neue Produkte oder Produktoptimierungen informieren und so einen Einstieg in ein Gespräch ermöglichen, im besten Fall sogar gezielte Kundenanfragen zur Folge haben. Der Wieslocher Finanzvertrieb MLP setzt nach eigenen Angaben sein Kundenmagazin „Forum“ vor allem als Bindungsinstrument bei Kunden und zur Imagestärkung ein. „Neben ▶

Lebenswürfel (KWS Haptische Verkaufshilfen): Ein Würfel, der mit wenigen Handgriffen zum Diamanten wird. Der Berater kann seinem Kunden damit aufzeigen, wie vielfältig das Leben sein kann – das Leben birgt Risiken für den Kunden, aber auch seine Wünsche und Ziele sollen berücksichtigt werden. Sieben Risiken und Ziele stehen ihm dabei zur Verfügung.



Investmentfußball (German Capital Management): Der Kunde darf seine Spielfiguren auf einem grünen Feld aus Filz aufstellen und mit dem Berater gemeinsam agieren. Sie spielen so mehrere Möglichkeiten durch: Die Gewinne an der Börse sind ebenso dabei wie Verluste. Daneben gilt es für den Berater herauszufinden, welches Risiko der Kunde bereit ist, einzugehen.



Drehscheiben (Schallöhr Verlag): Mit den Drehscheiben kann der Berater dem Kunden beispielsweise die Höhe seiner zu erwartenden gesetzlichen Rente oder die staatlichen Zuschüsse einer Riester-Rente anzeigen. Die Drehscheiben sind selbsterklärend und bei Bedarf dazu geeignet, diese dem Kunden nach dem Gespräch mitzugeben.



► Finanzthemen stellen wir bewusst allgemeine gesellschaftliche und politische Themen in den Mittelpunkt“, erklärt Christian Maartin, Leiter Kommunikation & Politik bei MLP. Das zweimal jährlich erscheinende Magazin sowie der dazu passende Online-Auftritt „Forum Online“ seien eine gute Möglichkeit für die Berater, aktuelle Themen bei ihren Kunden anzusprechen.

Auch der Finanzvertrieb OVB mit Sitz in Köln macht sich die Möglichkeiten eines Magazins im Hinblick auf Kundenpflege und Gewinnung von Neukunden zunutze. „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Kunden nach der Lektüre der einmal im Jahr erscheinenden Publikation ‚Chancen‘ zunehmend von sich aus bei ihren OVB-Beratern Termine vereinbaren, um ihre aktuelle Versorgungssituation zu überprüfen und bei Bedarf zu optimieren“, sagt Jürgen Kotulla, Vorstand Vertrieb und Marketing bei der OVB Vermögensberatung. Beim

und individuelle Risiken über unser Kompetenz-Center mit den Produktgesellschaften abgestimmt. Indirekt ist unser gesamter Beratungs- und Dienstleistungsprozess also auch eine Art Verkaufunterstützung“, so Rak. Ein Magazin, aber keines speziell für Kunden, gibt der Regensburger Finanzvertrieb Telis Finanz mit dem einmal im Jahr erscheinenden „Telis Magazin“ heraus. Es hat eine Auflage von 150.000 Exemplaren, dient als Marketing-Instrument für die eigenen Berater und stellt die Dienstleistungen des Unternehmens vor. „Zur Zielgruppe gehören Kunden, persönliche Bekannte und Interessenten sowie Teils-Berater und -Mitarbeiter. Den Teils-Beratern geben wir die Möglichkeit, das Magazin personalisiert zu ordern“, sagt Kommunikationsleiter Dr. Reinhard Saller.

Ein etwas anderes Modell verfolgen die Maklerpools. Der Bad Homburger Maklerpool BCA informiert in dem viermal jähr-

klassischen Papier einsetzen wollen, finden mittlerweile eine große Zahl an Angeboten. Sogenannte Video-Podcasts, die direkt über das Internet angeschaut, aber im Vergleich zu Videofilmen auch heruntergeladen oder abonniert werden können, stellt beispielsweise die Deutschlandtochter des Schweizer Versicherers Swiss Life seit 2007 in ihrem Partner-Blog zur Verfügung. „Mit diesen Podcasts wollen wir unseren Partnern bei aktuellen Themen fachlich kompetente Unterstützung in einem zeitgemäßen Format bieten. Auf praxistaugliche Verkaufshilfen legen wir großen Wert“, erklärt Matthias Jacobi, Vertriebsvorstand von Swiss Life Deutschland.

Gesetzgeber als Verkaufshilfe

Seit 2004 offeriert der Münchener Maklerpool Fonds Finanz seinen angeschlossenen Maklern eine E-Learning-Plattform, auf der mittlerweile fast 1.500 Produktfilme hinterlegt sind. Neben dem Effekt, dass der Makler sich die Filme auf den Bildschirm zu Hause holen kann, besteht die Gelegenheit, einem Kunden direkt ein Video zukommen zu lassen. Mittels Feedbackmail bekommt der Makler dann auf Wunsch eine Nachricht, sobald der Kunde sich das Video angeschaut hat – ein möglicher Zeitpunkt, um den Kunden anzurufen und ihn zu fragen, ob er nach dem Anschauen noch Fragen dazu hat.

Nachgezogen hat der Pool JDC, der seit Ende Februar 2010 ergänzend zu seinem Maklermagazin mit „poolnews.tv“ eigens eine Webseite geschaffen hat, um Makler und Interessierte mit Filmen von Produkt- und Serviceanbietern auf dem Laufenden zu halten. Dabei gibt es zwei verschiedene Arten von Videos, deren Anzahl bei aktuell rund 500 liegt. Zum einen Filme, die sich ausschließlich an Berater richten und für alle Interessierten zugänglich sind, zum anderen Filme, die angeschlossene Makler ihren Kunden per Link versenden können. „Mit diesem kompakten Format verset-

„Wir wollen unseren Partnern Unterstützung in einem zeitgemäßen Format bieten.“ **Matthias Jacobi**, Swiss Life Deutschland

Mönchengladbacher Spezialvertrieb für Krankenversicherungen Inpunkto haben die Berater das vierteljährlich erscheinende Magazin „Inpunkto – Das Gesundheitsmagazin“ bei ihren Terminen dabei. „Wir wollen zeigen, dass wir unseren Kunden einen Mehrwert über den eigentlichen Versicherungsschutz hinaus bieten und uns umfassend mit dem Thema Gesundheit beschäftigen. Dazu gehören auch Informationen zum Thema Vorsorge oder allgemeine Tipps für ein gesünderes Leben“, sagt Inpunkto-Geschäftsführer Alexander Rak. Neben einem Tarif-Vergleichsrechner halten die Berater das Gespräch in einer Beratungsdokumentation fest, welche dem Kunden ausgehändigt werde. „Jeder Termin wird im Vorfeld detailliert vorbereitet

lich erscheinenden Magazin „Top News“ seine angeschlossenen Partner zu übergeordneten Themen, stellt darüber hinaus auch neue Produkte und Leistungen der BCA vor. Zudem erhalten die Makler nach Angaben des Pools Hintergrundinformationen und Argumente, um auf die Bedürfnisse ihrer Kunden gezielt eingehen zu können. Ein ähnliches Ziel verfolgen Maklerpools wie Jung, DMS & Cie. (JDC) aus Grünwald mit dem Magazin „poolnews“ oder der Münsteraner Pool PMA mit „partner“, um ihre Makler zu aktuellen Trends und Produkte in regelmäßigem Abstand zu informieren.

Auch Vermittler, die mehr eine Affinität für Video-Filme und Podcasts haben oder diese als Verkaufshilfe neben dem

Vorsorgedomino (Creatixx): Der Kunde sortiert Steine wie „sicheres Einkommen“, „Eigenheim“ nach seiner Priorität. Danach stellt er diese nach dem Domino-Prinzip auf. Dann kommen



„Arbeitskraft“ und „gesetzliche Versorgung“ zum Einsatz. Fällt die Arbeitskraft um, fängt die gesetzliche Versorgung alles andere nicht mehr auf.

Persönlichkeits-Mythenrad

(Live-Academy): Zum einen kann der Berater herausfinden, ob er beispielsweise eher dem Typ des Ritters oder des Eroberers entspricht. Zum anderen



ist es möglich, anhand von Eigenschaften den Kunden in seiner Interaktion, Sprache und Körpersprache einzuschätzen und ihm dann einen Typus zuzuweisen.

zen wir Berater in die Lage, rasch zu entscheiden, welche Produkt- oder Verkaufskonzepte für sie und ihre Kunden infrage kommen“, sagt Ralf Tanzer, Bereichsleiter Marketing & PR bei JDC. Durch Direktverlinkungen in das Beraterportal „World of Finance“ oder auf externe Webseiten stelle man Details wie Broschüren bereit. Anfang Januar 2011 wurde das Portal um einige Funktionen erweitert. „Die Videos werden für unsere Berater ein immer wichtigeres, auch didaktisches Instrument in der Kundenberatung, das viele auch schon im mobilen Einsatz – zum Beispiel mittels Notebook oder Tablet-Computer – nutzen“, so Tanzer. Auch der Maklerpool BCA ist in das multimediale Zeitalter eingestiegen und hat seit Januar 2011 mit „BCA On Live“ ein Web-TV am Start, das allerdings nur über die hauseigene Online-Plattform „Broker Pool“ zugänglich ist. Es beinhaltet neben Videos zu aktuellen Produkten und Schulungen auch einen Chat, der eine Zuschauerbeteiligung möglich machen soll.

Schon viel länger als Videos sind Tarifrechner und Vergleichsprogramme als Verkaufshilfen im Einsatz. Der Kunde kann während des Gesprächs die Eingabe der Zahlen durch den Berater mitverfolgen oder sie selbst eingeben. Es gibt KV-Beitragsrechner, Onlinerechner, mit denen man eine Immobilie zur Kapitalanlage inklusive Steuervorteilen berechnen kann oder Ruhestandsplanrechner. Die Anzahl der Rechenknechte, die meistens online abrufbar sind, ist sehr groß und wächst ständig, da die Rechner den internen und externen Umständen angepasst oder neu geschaffen werden. Es gibt wahrscheinlich kein Produkt – zumindest nicht aus dem Versicherungsbereich – für das kein Rechner Zahlen ausspuckt, vorausgesetzt er wurde zuvor mit Kundendaten gefüttert.

Mitunter spielt auch der Staat den Vermittlern hin und wieder in die Karten und verabschiedet unter anderem Gesetze, die vor allem im Jahresendgeschäft Verwen-

dung finden. Auf diese Art wurde zum Beispiel in den letzten Monaten des vergangenen Jahres mit dem Fall der Dreijahresfrist in der privaten Krankenversicherung zum 1. Januar 2011 geworben – eine Verkaufshilfe, die Vermittler und Versicherer durchaus für ihre Zwecke genutzt haben und nutzen. Beliebt sind auch die staatlich geförderten Riester- und Rürup-Renten. Das Argument, der Staat gäbe zur Altersvorsorge seinen Mitbürgern etwas dazu, bewegt einige Kunden dann doch zum Abschluss. Oder, um ein weiteres Beispiel zu nennen, das Bürgerentlastungsgesetz, das das Ziel hatte, für mehr Einkommen bei den Bürgern zu sorgen und das die Finanz-Industrie geschickt für sich geschickt genutzt hat. Nach dem Motto, wenn der Bürger mehr Geld in der Tasche hat, kann er auch mehr für seine Altersvorsorge tun.

Online-Kommunikation als Trend

Doch welche Verkaufshilfen kommen aktuell im Berateralltag zum Einsatz? Christian Burlage, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Capital Bund-Maklercoaching und geschäftsführender Vorstand der Brancheninitiative Bitma e.V., schätzt, dass viele Makler die Prospekte der Produktgeber nutzen, die allerwenigsten hätten eigene Verkaufs- und Beratungsprospekte zu Produkten entwickelt.

Oft werde mit Vergleichsprogrammen, vielfach auch mit Analysetools gearbeitet, die allermeisten nutzten jedoch die Software der Produktgeber. „Kundenverwaltungsprogramme, die unter anderem auch eine Haftungsminimierung erzeugen können, werden leider noch nicht weitreichend genutzt“, bedauert Burlage. Er stelle zudem fest, dass „das gute alte weiße Blatt Papier so gut wie gar nicht mehr in Gebrauch“ sei. Makler Volker Müller von Volker Müller Finanzdienstleistungen hingegen, der sich auf einen Forumseintrag von Cash. bei maklernetz.com meldete, nutzt als Verkaufshilfe im Erstgespräch klassisch Papier

und Bleistift. „Später kommen dann Flyer dazu, aber immer abgestimmt auf das, was im Erstgespräch besprochen wurde“, sagt Müller. Technische Hilfsmittel nutze er nicht, selbst das Notebook bleibe im Büro.

Die Verkaufshilfen werden jedoch in den nächsten Jahren einem Wandel unterliegen. OVB-Vertriebsvorstand Kotulla sieht ganz allgemein eine steigende Bedeutung von Verkaufshilfen: „Das optimiert die Beratungsqualität, weil Verbraucher auch dank des Web 2.0 aufgeklärter sind, weshalb sie verlässliche und nachvollziehbare Beratungshilfen fordern.“ Tanzer von JDC ergänzt: „Sämtliche Verkaufshilfen müssen jeden Kunden individuell ansprechen.“ Personalisierung sei indes nicht alles: Auch Automation und ständige Verfügbarkeit seien relevant. Verkaufsunterlagen müssten per Mausklick erstellt und auch unterwegs verfügbar sein. Nach Ansicht von Maertin von MLP geht der Trend hin zur Online-Kommunikation. Auch Sebastian Günther, Leiter Marketing der BCA sieht das so: „Wir gehen davon aus, dass in diesem Bereich eine Menge passieren wird. Sei es gemeinsam mit dem Partner Online-Kampagnen zu generieren oder auch webgestützte Tools zur Leadgenerierung einzusetzen.“

Guido Pietsch, Bereichsleiter Marketing bei Swiss Life, geht davon aus, dass haptische Verkaufshilfen zunehmend gefragter sein werden. Die Produktvielfalt nehme immer mehr zu und da komme es umso mehr darauf an, dass es gelänge, komplexe Sachverhalte einfach und anschaulich darzustellen. „Voraussetzung ist natürlich, dass die Verkaufshilfe zur Zielgruppe passt. Ein marketing-technischer Renner im Bankenvertrieb kann bei unabhängigen Finanzdienstleistern gnadenlos durchfallen – umgekehrt natürlich ebenso“, so Pietsch. Verkaufshilfen-Erfinder Schmitz ergänzt: „Kunden wollen immer öfter ihre eigene haptische Verkaufshilfe ganz speziell für die aktuelle Kampagne.“ Er hat auch gerade schon wieder etwas Neues erfunden – die „(Un)Ruhestandssitze“. Inspiriert hat ihn ein Agenturinhaber, der sich auf Pflegeversicherung spezialisieren wollte. Er riet ihm, fünf Stühle in seinen Wartebereich zu stellen, zwei wackelige Holzstühle, einen normalen Stuhl, einen Sessel und einen Rollstuhl, und darüber ein Plakat mit der Aufschrift „Bitte nehmen Sie Platz“ zu hängen. Ideen muss man haben – und natürlich Kunden, die sie annehmen. ■

Katja Schuld, Cash.