

IM INTERVIEW: UWE SCHROEDER-WILDBERG

„Der Gesetzgeber muss sich entscheiden“

MLP-Chef fordert Qualitätskomponente bei Beratungsentgelt – Forcierte Suche nach Akquisitionsobjekten – Weibliche Berater gesucht

Börsen-Zeitung, 5.10.2018

- Herr Schroeder-Wildberg, im Rahmen der Revision des Lebensversicherungsreformgesetzes (LVRG 2) scheint die Bundesregierung fest entschlossen, nun doch einen Provisionsdeckel bei der Vermittlung von Lebensversicherungen einzuführen. Was halten Sie von der Idee?

Das Kernproblem ist nicht, dass über Kosten diskutiert wird. Das Problem ist die Art und Weise, wie die Diskussion geführt wird – nämlich viel zu pauschal und auf Basis vieler Vorurteile. Fakt ist: Die Kosten sind bereits deutlich gesunken, insbesondere bei den Maklern. Stellen Sie sich andere Industrien vor, in denen die Preise durch einen staatlichen Eingriff mal eben um 10% und mehr sinken würden. Das ist ordnungspolitisch schon ein – gelinde gesagt – bemerkenswerter Vorgang. Außerdem lässt die Politik nicht genügend Zeit, die Maßnahmen wirken zu lassen. Vor allem die aufgrund des LVRG 1 in vielen Fällen verlängerte Stornohaftung beginnt ihre Wirkung gerade erst zu entfalten. Trotzdem wird schon über den nächsten Schritt diskutiert.

- Was würde ein Provisionsdeckel denn nun bedeuten?

Käme es zu einem pauschalen Provisionsdeckel, würde die Politik genau das erreichen, was sie ja nicht möchte: den gesteigerten 08/15-Produktverkauf. Der Provisionsdeckel würde also wegführen von einer kundenorientierten Beratung – und hin zur unmittelbaren Vermittlung durch den Produzenten. Für Berater, die Produkte aus dem breiten Marktangebot auswählen, wäre das kaum noch auskömmlich. Damit würde die Politik den Bürgern einen Bären dienst erweisen.

- Wenn der Provisionsdeckel denn nun kommen soll: Wie sollte er nach Ihrer Meinung ausgestaltet sein?

Ein solcher Provisionsdeckel sollte möglichst marktnah gestaltet werden. Heißt konkret: Er sollte die unterschiedlichen Ausgangspositionen der verschiedenen Marktteilnehmer respektieren und akzeptieren, dass viele Bürger Beratung wollen – nicht

einfach nur Produktabverkauf. Außerdem müssten qualitätsorientierte Aspekte vergütet werden, so wie das auch von der BaFin vorgeschlagen wurde.

- Die BaFin hatte vorgeschlagen, die Provisionen auf 2,5% des Beitragsvolumens zu begrenzen, sofern nicht bestimmte Qualitätskriterien wie eine niedrige Stornoquote, wenig Beschwerden und nachweislich zufriedene Kunden eine höhere Vergütung rechtfertigen. Maximal wären nach diesem Vorschlag 4% erreichbar.

Die 4% greifen zu kurz. Es müsste eine dritte Komponente hinzukommen. Zuerst die Vergütung für den Abschluss, dann eine für besondere Beratungsqualität, messbar am besten über Stornoquoten. Die dritte Komponente muss darauf abzielen, dass ein Unternehmen wie MLP viele Dienstleistungen wie die Weiterbildung der Berater und die Infrastruktur übernimmt, die Versicherer bei ihrem eigenen Vertrieb über die allgemeinen Verwaltungskosten decken.

- Und was würde das nun für MLP bedeuten?

Das ist im Moment seriös gar nicht zu beantworten – die Bandbreite der Vorschläge ist zu groß. Fest steht: Ohne Qualitätskomponente wäre die Gesetzgebung absurd. Mit Qualitätskomponente profitieren wir von unserer Aufstellung. So oder so ist aber klar: Durch die Verbreiterung der Umsatzbasis in den vergangenen Jahren ist niemand so gut gerüstet wie MLP. Wir würden also in jedem Fall relativer Gewinner sein.

- Rechnen Sie damit, dass es mit einem Provisionsdeckel eher zu einem Rückgang der Provisionseinnahmen kommen wird?

Wenn eine Provisionsdeckelung käme, die unter dem heutigen Niveau läge, hätte das natürlich Einfluss. Wie stark, das hängt wie gesagt von der Ausgestaltung ab. Entscheidend ist aber, dass wir heute viele starke Beratungsfelder haben – und Rückgänge in einem Bereich durch Steigerungen in anderen Bereichen ausgleichen können. In den vergangenen zwölf Jahren ist MLP außerhalb der Altersvorsorge um

knapp 13% gewachsen. Für unsere Kunden sind wir der Gesprächspartner in allen Finanzfragen, betreuen sie also von der Vorsorge über das Vermögensmanagement bis hin zur Risikoabsicherung und dem Konto. Als Unternehmen haben wir uns durch diese Strategie ein gutes Stück gegen weitere Regulierungsschritte immunisiert.

- Könnten Sie mit den von der BaFin genannten 2,5% beziehungsweise 4% der Beitragssumme leben?

Nein, die 4% decken nur einen Teil ab. Technische Systeme, Geschäftsstellen und eine hochwertige Qualifizierung der Berater, diese Infrastruktur kostet viel Geld und muss vergütet werden. Der Gesetzgeber muss sich entscheiden: Will er den Produktabverkauf ab Rampe fördern, oder will er eine Beratung stärken, die Kundenbedürfnisse in ein gesamthafes Finanzkonzept übersetzt – und im Übrigen schon heute den höchsten regulatorischen Anforderungen unterliegt?

- Wie könnte diese Infrastrukturkomponente konkret ausgestaltet werden? Als Aufschlag über die 4% hinaus?

Ja, natürlich käme sie obendrauf. Das ist weder beliebig noch unangemessen, sondern berücksichtigt schlichtweg erbrachte und von den Versicherten nachgefragte Leistungen.

- Sie sprechen ja mit den Akteuren in der Politik. Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Anliegen Gehör findet?

Ja, wir haben den Eindruck, dass zugehört und verstanden wird. Wir befinden uns aber nach wie vor in einer frühen Phase der Entscheidungsfindung.

- Wann, glauben Sie, wird die Entscheidung über den Provisionsdeckel fallen?

Es scheint sich ins kommende Jahr hineinzuziehen.

- Welche Chancen sehen Sie zukünftig für die Honorarberatung – am Markt insgesamt und speziell für Ihr Haus?

Wir als MLP sind vermutlich der

größte Honorarberater. Wo es eine Nachfrage gibt, haben wir ein Angebot: in Teilen der betrieblichen Altersvorsorge und natürlich bei Feri. Auch im Vermögensmanagement für unsere Privatkunden haben wir vor einigen Jahren das Preismodell so umgestellt, dass wir quasi als Honorarberater fungieren. Wir können uns nur nicht so nennen, weil der Gesetzgeber den Umgang mit dem Altbestand nicht praktikabel geregelt hat. Ansonsten wären wir aber bereit, uns so registrieren zu lassen. Aber es kommen neue Themenfelder hinzu.

■ Und zwar?

Bestes Beispiel sind Gutachten für die Ruhestandsplanung. Wir haben bereits mehr als 300 Ruhestandsplaner ausgebildet und rollen dieses Geschäftsfeld derzeit Stück für Stück aus. Wir sehen das Thema Honorar also nicht dogmatisch. Entscheidend ist: Gibt es eine Nachfrage? Bei der ganzen Diskussion sollte man aber nie vergessen: Qualität hängt nicht von der Vergütungsform ab. Es gibt genauso gute und schlechte Honorarberatung, wie gute und leider auch schlechte Beratung auf Provisionsbasis stattfindet.

■ Lassen sich Ihre Erlöse aus der Honorarberatung beziffern?

Sie lassen sich nicht direkt aus der Gewinn- und Verlust-Rechnung herauslesen. Aber es ist ein beträchtlicher Teil der Vermögenserlöse, hinzu kommen weitere Honorare.

■ Wie findet die Honorarberatung bei Ihren Privatkunden wie Ärzten und Managern Anklang?

Da findet sie einen sehr guten Anklang, zum Beispiel in der Niederlassungsberatung für Ärzte. Aber in der Altersvorsorge sehe ich derzeit ausschließlich einen Markt für die Provision.

■ Der Bereich Altersvorsorge schwächelt bei Ihnen. 2017 und im ersten Halbjahr 2018 waren die Umsatzerlöse rückläufig. Woran liegt das?

Unsere Produktion ist im ersten Halbjahr nicht rückläufig, sondern gegen den Markttrend positiv. Die Erlöse sind rückläufig wegen Änderungen in der Rechnungslegung, konkret der Erstanwendung von IFRS 15.

■ Bei diesem Rechnungslegungsstandard geht es um Erlöse aus Verträgen mit Kunden . . .

. . . durch die nachlaufende Provisionen nach vorne gezogen werden mussten. Im zweiten Halbjahr wird sich das erfolgreiche Neugeschäft deutlich stärker in den Umsätzen niederschlagen.

■ Woher kommt denn Ihr Wachstum?

Wir sehen derzeit vor allem zwei

Wachstumstreiber: Erstens die betriebliche Altersvorsorge, in der wir eine starke Position haben und von den Änderungen durch das Betriebsrentenstärkungsgesetz profitieren. Und zweitens den Hochschulbereich, also das Geschäft mit jungen Kunden, den wir deutlich gestärkt haben.

■ Besonders stark wächst bei Ihnen die Immobilienvermittlung. Was machen Sie da konkret? Wie wappnen Sie sich gegen die Gefahr, minderwertige Immobilien zu vermitteln?

Wir haben vor fünf Jahren mit diesem Geschäft begonnen, weil vor dem Hintergrund der Zinslandschaft die Nachfrage unserer langjährigen Kunden nach Immobilien immer stärker wurde. Wir legen sehr viel Wert auf Qualität, das heißt der Auswahlprozess ist sehr wichtig.

■ Und das heißt konkret?

Dazu gehört die Frage: Wer ist der Projektentwickler? Dann geht es um das verfolgte Konzept, ist also die Immobilie beispielsweise denkmalgeschützt, oder handelt es sich um eine Konzeptimmobilie wie ein Studentenapartment? Außerdem analysieren wir Makro- und Mikrolage, auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung. Hier kommt wieder die Stärke unserer MLP-Berater zum Zuge: Wir sind keine Immobilienvermittler, sondern sehen den Kunden gesamthaft. Dabei stellen wir auch die Frage, ob eine Immobilie zum restlichen Vermögen passt.

■ Und wenn die Antwort nein ist?

Dann raten wir auch ab. Das ist eben ein Wert einer guten Beratung: Den Mut zu haben, auch mal nein zu sagen.

■ Sind alle Ihre Berater entsprechend ausgebildet, verfügen also über Immobilien-Know-how?

Mehr als 1 000 unserer aktuell 1 880 Berater sind speziell im Bereich Immobilien qualifiziert.

■ Bedienen Sie sich bei der Immobilienvermittlung auch externer Gutachter oder Sachverständiger?

Wir nutzen hier verschiedene Ratings und die langjährige Kompetenz unseres Tochterunternehmens Feri. Wir sehen unser Beratungspaket als ziemlich einzigartig in Deutschland.

■ Wie viele Kunden haben Ihre Berater im Durchschnitt?

200 bis 250 Familienkunden. Es gibt aber auch Berater, die haben nur 180. Wir geben das nicht vor.

■ Ein Wachstumssektor ist bei Ihnen auch das Vermögensmanagement. Wie wachsen Sie konkret? Durch Wertsteigerungen der bereits von Ihnen verwalteten Assets oder auch durch Gewinnung

neuer Mandate?

Es ist beides. Die Märkte steigen, und unsere Konzepte entwickeln sich gut, so dass es zu Wertzuwachsen kommt. Wir bauen aber auch Kundenbeziehungen aus und gewinnen neue Kunden, sowohl bei Feri als auch bei MLP. Bei MLP sind wir noch sehr früh in der Entwicklung, da wir das Vermögensgeschäft dort erst seit gut zehn Jahren so systematisch wie heute verfolgen. Im MLP-Teil liegen die Nettomittelzuflüsse in diesem Jahr bei mehr als 30 %. Wer hätte noch vor zehn Jahren gedacht, dass wir inzwischen rund 35 Mrd. Euro in der Gruppe verwalten? Und wer hätte jemals gedacht, dass einzelne MLP-Berater Kundenvermögen von 40 Mill. Euro betreuen? Das zeigt: Unser Weg war richtig. MLP ist mittlerweile als Vermögensverwalter akzeptiert und etabliert – unsere Kunden benötigen keine klassische Bank mehr.

■ Warum kommen Kunden zu Ihnen?

Wir wachsen in diese Aufgabe mit unseren Kunden hinein. Zum Berufsstart geht es um die Absicherung existenzieller Risiken. Gleichzeitig bekommen sie – mittlerweile sehr systematisch – erste Berührungspunkte über ein Konto. Spätestens ab 40 steht das Vermögensmanagement im Mittelpunkt. In diese Altersgruppe wachsen viele unserer Kunden gerade hinein. Vermögensmanagement wird ein dynamischer Treiber für Wachstum in den kommenden Jahren sein!

■ Das gilt für MLP. Und für Feri?

Auch Feri entwickelt sich sehr dynamisch und profitiert von neuen Mandaten. Vor sieben Jahren haben wir das Unternehmen komplett anders aufgestellt – davon profitieren wir. Wir bringen eine sehr gute Leistung. Das spricht sich rum. Sicherlich hilft uns auch die Bankendebatte. Denn Feri hat nicht die Konflikte, die klassische Privatbanken haben, die bei der Anlageempfehlung immer die eigene Bilanz im Auge behalten müssen.

■ Machen alle MLP-Berater auch Vermögensberatung?

Im Prinzip ja. Jeder Berater bei MLP bekommt die notwendigen Kenntnisse durch eine umfangreiche Qualifizierung vermittelt. Denn unser Prinzip ist: Ein Berater ist für seine Kunden der zentrale Ansprechpartner. Bei großen Vermögen kann ein MLP-Berater einen Feri-Berater zuziehen.

■ Wie viele Berater gibt es bei Feri? Im Privatkundengeschäft rund 20.

■ Wie ist der Stand bei Ihnen in Sachen Akquisitionen?

2017 haben wir einen großen Schritt gemacht mit dem Heraustrennen

der Bank. Dadurch werden wir unsere freien aufsichtsrechtlichen Eigenmittel bis 2021 um rund 75 Mill. Euro erhöhen. Knapp 60 Mill. Euro sind bereits realisiert. Damit haben wir ganz andere Beinfreiheit bei Akquisitionen. Wir arbeiten an dem Thema in den bereits genannten drei Bereichen.

■ **Die da wären?**

Im Domcura-Bereich bis hin zum gewerblichen Sachbereich, da gibt es noch Potenzial, und wir sind noch nicht so kraftvoll aufgestellt wie zum Beispiel in der betrieblichen Altersvorsorge. Der zweite Bereich ist Feri mit dem Vermögensmanagement und der dritte das klassische MLP Privatkundengeschäft.

■ **Aber ein Abschluss steht noch nicht unmittelbar bevor?**

Alles muss eben passen. Da sind wir sehr wählerisch. Aber wir sind sehr aktiv dran.

■ **Um welche Größenordnungen geht es hier?**

Konkrete Zahlen würden Begehrlichkeiten wecken. Als Einordnung: Für Domcura haben wir 18 Mill. Euro bezahlt.

■ **Würden Sie eine Mehrheits- oder Komplettübernahme anstreben, oder wäre auch ein Joint Venture möglich?**

Typischerweise wollen wir die Mehrheit in dieser Art von Investment haben. Dagegen haben wir uns an einem Start-up im Social-Media-Bereich, der Uniwunder GmbH, mit einer Minderheit beteiligt.

■ **Im ersten Halbjahr ist Ihr Ergebnis zurückgegangen. Wie ist der Stand aktuell?**

Die Umsatzentwicklung im ersten Halbjahr war sehr erfreulich – wir sehen Quartal für Quartal neue Höchstwerte. Im traditionell schwachen zweiten Quartal gab es bei den Kosten einige Besonderheiten, so dass sich die Umsatz- noch nicht in der Ergebnisentwicklung gezeigt hat. Die positive Entwicklung im Neugeschäft hat sich auch im dritten Quartal fortgesetzt. Das wird sich im zweiten Halbjahr auch verstärkt im Ergebnis niederschlagen.

■ **Das heißt, Sie halten an Ihrer Prognose eines stabilen Ebit auf dem Niveau des operativen Vorjahres-Ebit vom 46,7 Mill. Euro fest?**

Ja, wir halten an unserer Prognose fest. Auch wenn wir mittlerweile deutlich weniger abhängig vom Schlussquartal sind, bleiben die letzten Monate des Jahres aber entschei-

dend. Vergessen Sie nicht: In dieser Prognose sind zusätzlich 7 Mill. Euro berücksichtigt, die wir dieses Jahr in den Hochschulbereich investieren. Das zeigt, dass wir uns für die Zukunft stärken und gleichzeitig Ambition beim Ergebnis haben.

■ **Die Zahl Ihrer Berater hat in den vergangenen zehn Jahren von knapp 2 500 auf rund 1 900 abgenommen. Wie wird sich die Zahl der Berater in Zukunft entwickeln?**

Der Rückgang war im Wesentlichen eine bewusste Konsolidierung. Der Beruf des Beraters ist sehr interessant, aber auch sehr anspruchsvoll. Die Produktivität hat unter dem Rückgang der Beraterzahl nicht gelitten. Wir wollen junge Leute und zunehmend auch Frauen als Berater gewinnen.

■ **Wie hoch ist der Frauenanteil bei Ihren Beratern?**

Rund 17%. Finanzberatung ist eben eine Männerdomäne – bisher. Dabei ist unser Beruf hervorragend für Frauen geeignet. Hinzu kommt beispielsweise die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Wir haben einiges unternommen, so dass wir in den aktuellen Beraterjohrgängen bei einem Frauenanteil von rund 32% liegen. Insgesamt entwickelt sich der junge Bereich, also unsere Aktivitäten an Hochschulen, erfreulich.

■ **Das heißt konkret?**

Wir haben einen eigenen Bereichsvorstand für den Hochschulbereich eingeführt und darunter sechs Regionalmanager. Wir haben 64 Hochschulteams gegründet, deren Hauptaufgabe es ist, junge Berater und Beraterinnen und im nächsten Schritt Kunden zu gewinnen. Da hat sich eine unglaubliche Dynamik entwickelt. Einen derartigen Fokus auf dem Thema Rekrutierung hatten wir noch nie. Die Zahl der Bewerbungen hat sich in diesem Jahr fast vervierfacht.

■ **Das sind konkret?**

Mehr als 2 000 Bewerbungen. Im zweiten Halbjahr erwarte ich eine weitere Belebung bei den Einstellungen. Dabei gilt aber weiterhin: Qualität vor Quantität. Außerdem sind wir bei schon in der Branche aktiven Beratern deutlich aktiver.

■ **Woran liegt das?**

Mifid II und IDD haben das Fass für viele zum Überlaufen gebracht. Deshalb verlassen viele den Markt, viele gute Berater sind offen für eine neue Heimat. Wir haben uns systematisch dafür gerüstet. Wir erkennen Vor-

qualifikationen an und bieten diesen Beratern zusätzlich auch hochattraktive finanzielle Komponenten. Alte Vorurteile, wie es sie in Teilen des Marktes gegenüber MLP gab, verschwinden. Viele sehen unsere starke Aufstellung und die objektiven Vorteile unseres Pakets.

■ **Sie stellen also konkret solche erfahrenen Berater ein?**

Ja, das gibt es bereits. Wir gehen aber davon aus, dass es in Zukunft noch deutlich mehr werden.

■ **Was bedeutet die Digitalisierung für Ihr Geschäft? Wie wird sie die Beratung und den Produktverkauf bei Ihnen verändern? Wie positionieren Sie sich da als MLP?**

Unverkrampt mit zunehmendem Spaß. Wir glauben fest an die persönliche Beratung. Aber wir nutzen natürlich die Möglichkeiten der Digitalisierung. Im ersten Halbjahr haben wir 27% der gewonnenen Neukunden online initiiert. Das ist ein Wort. In unserem Innovationslabor, der Finanz-WG haben wir viele Themen vorangebracht. Aber Digitalisierung ist weder ein Selbstzweck, noch kann man sie verordnen.

■ **Was folgt daraus?**

Wichtig ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter digitale Arbeitsweisen verinnerlichen. Hier nehmen wir zunehmend Fahrt auf. Wir sind von der Überlegenheit persönlicher Beratung überzeugt. Je besser wir digitalisieren, desto stärker kann sich der Berater auf komplexe Fragen konzentrieren.

■ **Was haben Sie in puncto Digitalisierung bisher erreicht?**

Wir denken in drei Strängen: Mehrwerte für Kunden, Mehrwerte für Berater und Vereinfachungen in der Administration. In allen drei Bereichen sind wir gut unterwegs. Ein wesentliches Thema ist die schon angesprochene Neukundengewinnung. Aber auch mit unserem Chatbot zum Thema Berufsunfähigkeit haben wir gute Erfahrungen gemacht, um Interessenten im ersten Schritt mit dem Thema vertraut zu machen. Die Arbeitsabläufe haben wir unter anderem über die Digitalisierung der Vermittlerpost, über die Einführung einer elektronischen Unterschrift und die Bestandsübernahme von Verträgen per App vereinfacht. Der nächste große Schritt wird der weitere Ausbau unseres Kundenportals sein.

.....
Das Interview führte Thomas List.