

IM INTERVIEW: UWE SCHROEDER-WILDBERG

MLP gewinnt mehr als 50 000 Interessenten über das Web

Für den Vorstandschef sind soziale Medien ein wichtiger Kanal zur Kundenakquisition – Organisches Wachstum geht vor Zukäufen

Börsen-Zeitung, 1.2.2017

Herr Schroeder-Wildberg, Sie haben in Ihrer Zeit als Vorstandsvorsitzender von MLP, also seit Anfang 2004, das Unternehmen durch den Verkauf der Versicherungstochter und den Verkauf beziehungsweise die Einstellung der Auslandstochter wieder als unabhängigen Makler positioniert. Durch den Kauf von Feri wurde das Vermögensverwaltungsgeschäft zum zweiten Standbein von MLP. All das hat aber von 2004 bis 2015 zu keiner Verbesserung, sondern zu einer Verschlechterung Ihrer Ergebniszahlen geführt. Woran liegt das?

Man kann das auch genau andersherum sehen. Wir haben seit 2005 marktbedingt rund 150 Mill. Euro Erlöse in der Altersvorsorge verloren. Dies haben wir durch die anderen Beratungsfelder kompensiert. Schaut man sich den Zeitraum ab dem Jahr nach dem Ausbruch der Finanzkrise an, also von 2009 bis 2015, sind wir in den Beratungsfeldern außerhalb der Altersvorsorge im Schnitt um 12% pro Jahr gewachsen. All das ist in dem Umfeld alles andere als selbstverständlich. Und vergleichen Sie diese Leistung mal mit dem Wettbewerb! In der Tat haben die gestärkten Felder niedrigere Margen. Das wirkt sich auf das Ergebnis aus.

Wie reagieren Sie darauf?

Wir haben die Kosten schon deutlich gesenkt und 2016 das Effizienzmanagement nochmals deutlich gestrafft. Wichtig bleibt es auch, die Erlösqualität weiter zu erhöhen. Auch hier sind wir deutlich vorangekommen: Betrug der Anteil der wiederkehrenden Erlöse 2005 noch rund 30%, sind es heute rund 60%.

Woher kommen diese anderen Erlöse?

Den Schwerpunkt bilden das Vermögensmanagement und die Sachversicherung. Gerade der letztgenannte Bereich ist durch ein sehr kleinteiliges Geschäft gekennzeichnet, aber mit hoher Bestandsgüte und natürlich wichtig für die Kunden.

Betrachtet man die Entwicklung Ihres Börsenkurses in den vergangenen zehn Jahren, so scheinen die Anleger kein Vertrauen in die Entwicklung von MLP zu haben. Welche Erklärung haben Sie dafür? Wie wollen Sie wieder Vertrauen schaffen?

In dieser Zeit haben sich die Dinge in unserer Branche sehr grundlegend geändert. Das ist vergleichbar mit der Digitalisierung in Ihrer Branche. Natürlich sind wir mit dem langfristigen Kursverlauf nicht zufrieden. Aber ich bin mir sicher: Geduld und der lange Atem zahlen sich aus. Die Kursentwicklung der vergangenen Monate ist ja durchaus erfreulich.

Ihr angestammtes Maklergeschäft mit der Altersvorsorge schwächelt seit Jahren, obwohl Sie mit Akademikern eine zumindest potenziell potente Kundengruppe ansprechen. Woran liegt das? Wie wollen Sie das ändern?

An Bedarf bei unseren Kunden mangelt es nicht – im Gegenteil es gibt ja nahezu Vollbeschäftigung für Akademiker. Aber seit 2008 gibt es in unseren Zielgruppen genauso eine Zurückhaltung beim Abschluss langlaufender Verträge wie in anderen Teilen des Marktes. Dennoch haben wir wohl die Bodenbildung erreicht: 2016 sind wir in der Altersvorsorge wieder gewachsen und haben auch Marktanteile gewonnen. Dabei profitieren wir davon, dass wir uns deutlich schneller als der Markt auf die neue Produktwelt eingestellt haben.

Woran merken Sie das?

Während bei uns Produkte mit klassischem Garantiezins noch 14% ausgemacht haben, waren es im Markt noch immer knapp 50%. Diese Anpassungsfähigkeit unterstreicht die starke Position von MLP in der Branche. Und das Beispiel zeigt auch: Wir werden überdurchschnittlich profitieren, wenn sich das Marktumfeld verbessert.

Wer sind da Ihre Produktpartner? Als Makler decken wir den breiten Markt ab. Bei uns gibt es klare Selektionskriterien. Wir arbeiten derzeit mit rund 30 Lebensversicherern zusammen.

Das hat aber nichts mit Ihren Anteilseignern zu tun?

Nein, da trennen wir klar. Und deshalb gibt es auch die Vorgabe, dass kein Versicherer mehr als 10% unserer Aktien hält. Wir liefern im Übrigen als Haus auch viel – die Infrastruktur, Schnittstellen und Weiterbildung. Auch deshalb arbeiten unsere Partner gerne mit uns zusammen. 2008 bestand die Gefahr, dass dieses erfolgreiche Modell durch die Swiss Life torpediert wird. Wir haben eine klare Antwort zu Gunsten unseres Leistungsversprechens gegeben.

Hat der damalige Übernahmeversuch Hauptaktionär, Aufsichtsrat, Vorstand und Mitarbeiter zusammengeschweißt?

Ja, auf jeden Fall. Ich kann mich noch an die Vielzahl zustimmender Mails aus dem Unternehmen erinnern. Wir haben ein Privileg: Unser

das Web gewonnen. Natürlich wird nicht jeder direkt zum Kunden. Aber es zeigt unser enormes Potenzial.

Wollen Sie das Hochschulgeschäft noch intensivieren?

Ja. Die Zahl der Akademiker steigt. Es ist deshalb eine wichtige Aufgabe, junge Beraterinnen und Berater zu finden. Die Tätigkeit des Finanzberaters ist in der öffentlichen Wahrnehmung leider generell negativ belegt. Dabei haben unsere Berater nicht nur eine sehr wichtige und anspruchsvolle, sondern auch spannende Aufgabe.

Die Zahl Ihrer Berater ist von rund 2600 auf inzwischen rund 1900 zurückgegangen.

Die Zahl hat sich inzwischen stabilisiert und unsere Maßnahmen, insbe-

maß, und: Schritt für Schritt. Auch die Fintechs merken, wie interessant Kooperationen mit uns sind. Es kommt Bewegung rein.

Welche Rolle spielen Fintechs in Ihrem heutigen beziehungsweise zukünftigen Geschäft? Sind sie Konkurrent oder Partner?

Fintechs sind durchaus Konkurrenz für uns, das belebt das Geschäft. Aber im Gegensatz zu uns behandeln Fintechs und Insurtechs immer nur Einzelfragen. Es bieten sich aber auch Kooperationsmöglichkeiten. Was es schon gibt, müssen wir nicht erfinden. Wichtig ist, dass wir die Möglichkeiten nutzen, die Fintechs nicht haben. Ein Beispiel: Bei der Domcura haben wir einen vollständig digitalen Policierprozess etabliert – die Police kommt also per Kopfdruck. Außerdem bauen wir gerade unser Finanzportal für bestehende Kunden aus – ebenfalls mit vielen digitalen Services. Zugegeben: Viele Fintechs haben vorn eine nette App. Aber die Verarbeitung geschieht dann händisch.

Arbeiten Sie mit bestimmten Fintechs zusammen? Könnten Sie sich vorstellen, sich an einem oder mehreren zu beteiligen?

Man sollte immer offen sein. Wir haben gute Erfahrungen gemacht – beim Onlineabschluss über den Kontowechsel bis hin zum Kundenportal. Fintechs leben von der Gründeratmosphäre. Wenn sie mit MLP zusammenarbeiten, ändert sich daran nichts. Manche große Konzerne neigen aber dazu, diesen Gründergeist zu unterdrücken.

Die Vermögensverwaltung hat sich bei MLP zu einer wesentlichen Ertragsstütze entwickelt. Feri verwaltet inzwischen rund 30 Mrd. Euro. Woher stammt dieses Geld? Wie nachhaltig ist das Geschäft von Feri?

Dass es nachhaltig ist, sieht man an der sehr erfreulichen Geschäftsentwicklung der Feri. Der größere Teil des verwalteten Vermögens stammt aus dem institutionellen Geschäft mit Pensionskassen, Versicherern und Versorgungswerken. Ein weiterer wichtiger, in den vergangenen Jahren gewachsener Teil ist das Geschäft mit hochvermögenden Privatkunden bei Feri. Last, but not least hat das MLP Privatkundengeschäft eine schöne Entwicklung im Vermögensmanagement genommen. Wir kommen voran, sind aber immer noch am Beginn unserer Reise. Viele unserer Kunden sind jetzt in den 40ern und verfügen über zunehmend große Vermögen, von möglichen Erbschaften ganz zu schweigen. Dies gilt es weiter zu nutzen.

Wie abhängig sind Sie bei Feri von einzelnen institutionellen Großkunden? Die kann man auch schnell wieder verlieren.

Grundsätzlich schon. Die Praxis der vergangenen Jahre spricht eine andere Sprache. Natürlich stehen wir bei jedem Mandat in einem intensiven Wettbewerb. Umso mehr freut es uns, dass wir uns in diesem kompetitiven Umfeld gut geschlagen, kaum Mandate verloren und neue gewonnen haben. Übrigens haben wir Mandate, die Feri schon vor der Übernahme betreut hat, teilweise deutlich ausgebaut. Wir sind auch deshalb selbstbewusst, auch künftig sehr stabile Kundenbeziehungen zu haben.

Wie weit basiert das Vermögenswachstum bei Feri auf gut laufenden Märkten und wie weit auf neu akquirierten Kunden?

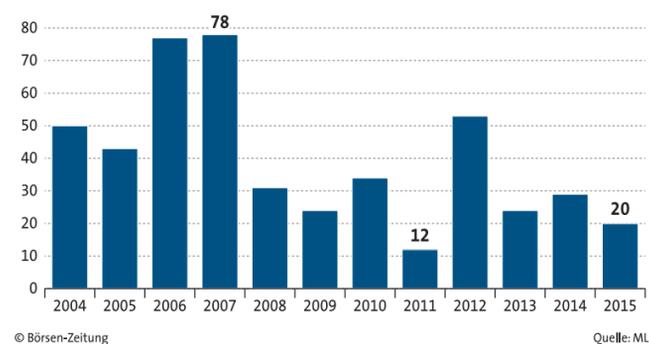
Das ist eine gute Mischung. Natürlich profitieren wir auch von den Märkten. Das gehört bei einem Investmenthaus dazu.

Im Juni 2015 hat MLP den Assekurateur Domcura gekauft. Damit soll ein neues Erlössegment, das Business-to-Business-Geschäft im Bereich Sachversicherungen aufgebaut werden, sagte Ihr Finanzvorstand Reinhard Loose im Interview der Börsen-Zeitung. Entfernen Sie sich damit von Ihrem angestammten Kerngeschäft, der unabhängigen Finanzberatung für vermögende Privatkunden?

Nein. Wir tun das eine, ohne das andere zu lassen. Das B2B-Geschäft, also mit Maklern und anderen Marktteilnehmern, bei der Domcura ist für uns ein zusätzliches Feld, das zur Diversifizierung unserer Erlöse bei-

(Noch) keine Rückkehr zu alter Größe

Ergebnis von MLP nach Steuern in Mill. Euro



© Börsen-Zeitung

Quelle: MLP

trägt. Gleichzeitig bietet uns die Domcura konkrete Vorteile in unserem MLP Privatkundengeschäft. Unser Anspruch ist, für unsere Kunden Gesprächspartner zu allen Finanzthemen zu sein. So breit wie MLP ist niemand im deutschen Markt aufgestellt. Durch die Domcura können wir das Thema Sachversicherungen besser in die Breite bekommen.

Was bringt Domcura konkret?

Prozessvorteile. Unser Berater bespricht mit dem Kunden im Optimalfall einmal das Thema Sachversicherung, Domcura erledigt die komplette Abwicklung. In der Vergangenheit musste der Berater jede Versicherung einzeln anpacken. Über die Domcura hebeln wir die Produktivität. Außerdem sind wir tiefer in der Wertschöpfung, haben also deutlich mehr Möglichkeiten, beispielsweise in der Bestandsbearbeitung. Kurz gesagt: Durch den Zukauf ist dieses Beratungsfeld für uns deutlich geschmeidiger geworden. Außerdem erschließen wir mit Domcura ein weiteres Geschäftsfeld.

Und das wäre?

In der nächsten Ausbaustufe wollen wir unser gewerbliches Sachgeschäft stärken.

Das heißt konkret?

Wir haben viele Freiberufler und Unternehmen, für die wir unser Angebot erweitern wollen. Auch dazu kann die Domcura viel beisteuern.

Welche Rolle wird das Immobiliengeschäft bei Ihnen spielen?

Es macht derzeit rund 2% der Provisionserlöse aus. Bei den herrschenden Nullzinsen gibt es den Trend zu Investitionen in das, was ich greifen

„Unser Anspruch ist, für unsere Kunden Gesprächspartner zu allen Finanzthemen zu sein.“

kann. Wir haben dieses Thema relativ spät aufgenommen, weil es auch einige Herausforderungen hat. Aber die Kundennachfrage ist aufgrund der Marktsituation der vergangenen Jahre gewachsen und deshalb haben wir unser Angebot ausgebaut. Wir bieten Mehrwert, weil wir unsere Kunden aus der Gesamtschau ihrer Finanzen beraten können.

Was machen Sie konkret im Immobiliengeschäft?

Am Anfang lag der Fokus stark auf der Vermittlung von Denkmalimmobilien. In den beiden vergangenen Jahren haben wir die Themen Neubau und Bestand sowie Konzeptimmobilien gestärkt. Der Beratungsprozess muss aber immer ergebnisoffen sein, sprich: wir raten auch ab, wenn eine Immobilie in der Lebenssituation nicht passt.

Das Geschäftsfeld wächst weiter? Ja, aber Qualität geht vor.

Wie ist 2016 gelaufen? Wie wird die Dividende ausfallen?

Nach dem, was wir heute absehen, können wir dem Jahr das Prädikat „angesehen der Marktbedingungen zufriedenstellend“ geben. Dazu trägt auch ein gutes Schlussquartal in der Altersvorsorge bei. Auch insgesamt sind wir operativ einen Schritt nach vorn gekommen. Alles Weitere dann auf unserer Jahrespressekonferenz am 23. Februar.

Wo liegen die geschäftspolitischen Schwerpunkte für 2017? Werden Sie organisch wachsen oder stehen Zukäufe an? Wenn ja, in welchen Bereichen?

Wir werden MLP auch 2017 weiterentwickeln. Im Mittelpunkt steht dabei das Organische. Ich habe vorhin über eine langfristige Strategie gesprochen. Themen wie die Digitalisierung und die weitere Verbreiterung unserer Umsatzbasis werden auch 2017 auf der Agenda stehen. Hinzu kommt die stärkere Fokussierung im Hochschulbereich. In allen Konzernteilen, sei es bei MLP, Feri oder Domcura, haben wir weiter sehr gute Möglichkeiten. Wir fühlen uns aber auch gerüstet zu akquirieren. In unserem Geschäft ist der kulturelle Fit das absolut Bestimmende. Viele Vermögensverwalter haben zwar gute Leute, sind aber eher zu klein, um sich in diesem Wettbewerbsumfeld auf Dauer behaupten zu können. Wir bleiben bei unserer Linie: Wir setzen uns zeitlich nicht unter Druck, schlagen aber zu, wenn es passt.

Und wie sieht es im Privatkundengeschäft mit Zukäufen aus?

Da haben wir einige Jahre stillgehalten. Seit vergangenen Jahr sind wir wieder offener. Der Makler-Markt ist sehr fragmentiert. Die Preisvorstellungen waren teils überhöht. Nach meinem Gefühl ist – nicht zuletzt aufgrund der Regulierung der vergangenen Jahre – mittlerweile sehr viel mehr Erdschwere eingekehrt – und das zeigt sich auch bei den Preisvorstellungen. Ob wir aktiv werden, entscheiden wir im Einzelfall.

Und wie sieht es in der Vermögensverwaltung aus? Sie haben ja vor einigen Jahren in der Schweiz zugekauft.

Ja, auch dort sind wir offen für eine kontrollierte Expansion im deutschsprachigen Raum. Im hochprofessionellen Bereich mit Vermögenden und Institutionellen sind die Risiken kleiner. Denn die Zahl der Kunden ist überschaubar und sie legen Wert auf Kontinuität und Expertise. Damit fällt eine Investitionsentscheidung leichter.

Was erwarten Sie sich durch die anstehende Reform der betrieblichen Altersversorgung (bAV)? Wie stark kann sich das auf Ihre Erträge im Bereich Altersvorsorge auswirken?

Durch die Gesetzesänderung ab 2018 erwarten wir hier einen sichtbaren Schub für unser bAV-Geschäft. Erste Effekte können sich schon in diesem Jahr ergeben. Denn einige Kunden werden die Gelegenheit nutzen, Beitragsgarantien noch zu nutzen, die 2018 entfallen.

Garantiezins und Überschussbeteiligung in der Lebensversicherung sinken seit Jahren. Verkaufen Sie solche Policen noch?

Über alle Lebensversicherungsprodukte hinweg lag der Anteil der klassischen Policen mit Garantiezins bei MLP 2016 bei 14% – wir haben uns also sehr schnell auf eine neue Produktwelt umgestellt. „Die“ Lebensversicherung gibt es nicht. Das wichtigste Lebensversicherungsprodukt ist seit einigen Jahren die Rentenversicherung. Angesichts steigender Lebenserwartung unterschätzen viele Deutsche notorisch ihre Lebenserwartung. Dieses Risiko deckt nur die Rentenversicherung ab. Der Kern des Versicherungsgedankens ist das Kollektiv und der Ausgleich über die Zeit. Dieses Alleinstellungsmerkmal wird in Zukunft noch wichtiger werden. Die Fragen stellte Thomas List.

ZUR PERSON

Ausbalanciert

tl – Work-Life-Balance, ein Begriff, den Dr. Uwe Schroeder-Wildberg für irreführend hält. „Das gibt den Eindruck, als könne man Arbeit und Leben trennen. Für mich ist Arbeit Teil des Lebens.“ Mancher Stress kommt für den Vorstandsvorsitzenden des Finanzdienstleisters MLP davon, dass man einen Job macht, zu dem man nicht stehen kann. „Ich kann zu dem stehen, was wir tun und zu den Leuten, die das tun. Das ist eine unglaubliche Kraftquelle.“ Die zentrale Kraftquelle und wichtige Erdung ist für ihn aber die Familie, Frau und Kinder. Ausgleich findet er durch Tennis und Fußball.

Ganz wichtig ist für den ausgebildeten Bariton Schroeder-Wildberg die Musik. Sie öffne das Tor zu anderen Welten und Menschen, findet er. „Wenn man selbst singt, ist das wie autogenes Training, da kann man an nichts anderes denken. Man atmet die schlechte Luft aus, die einen belastet.“

Am Ende seiner akademischen Ausbildung – Schroeder-Wildberg war nach einem BWL-Studium an der Universität Mannheim 1991 bis 1993 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Wolfgang Gerke am Lehrstuhl für Bank- und Börsenwesen an den Universitäten Mannheim und Erlangen-Nürnberg – ent-



Uwe Schroeder-Wildberg

schied er sich gegen eine professionelle Gesangslaufbahn und ging nach seiner Promotion in die Finanzabteilung von Südzucker. Dort blieb er bis 1998 und wechselte 1999 zum Discount-Broker Consors nach Nürnberg. Er stieg schnell in den Vorstand auf und wurde 2002 Vorstand der neuen Mutter Cortalconsors in Paris.

2003 übernahm Schroeder-Wildberg dann die Position des Finanzvorstands bei MLP, um Anfang 2004 als Nachfolger von Bernhard Termühlen Vorstandschef der MLP AG und der MLP Finanzdienstleistungen AG, Wiesloch, zu werden.

(Börsen-Zeitung, 1.2.2017)

Ankeraktionär Manfred Lautenschläger und auch die anderen Aktionäre ermöglichen es uns, eine langfristige und kontinuierliche Strategie umzusetzen. Ein solch nachhaltiger und langfristig orientierter Weg ist wichtig für das Unternehmen und dafür stehe ich auch persönlich.

Welche Bedeutung hat Ihr Engagement an Hochschulen und Universitäten? Was machen Sie wo? Sind dort Initiativen geplant?

Im Privatkundengeschäft ist die Bedeutung nach wie vor hoch. Wir konzentrieren uns in der Beratung auf Hochschulabsolventen. Deshalb ist es wichtig, dass wir an jedem Hochschulstandort vertreten sind. Wichtig ist zudem, dass unsere Berater über ein profundes Know-how über die beruflichen und privaten Lebensumstände ihrer Kunden verfügen. Wir kommen über Hochschulen mit späteren Kunden ins Gespräch. Der Erstkontakt erfolgt persönlich, auch zunehmend über soziale Medien.

Was bieten Sie da?

Wir sprechen Studierende unter anderem über Facebook an und gewinnen damit zum Beispiel Teilnehmer für Workshops. Sehen Sie: Wir haben im Online-Bereich früh viel ausprobiert und sind bewusst andere Wege gegangen. Schon Anfang 2014 haben wir eine Studentenwohnung in Heidelberg gemietet und dort eine Ideenschmiede für unsere Online-Aktivitäten aufgebaut. Unser Ziel ist es vereinfacht gesagt, die Sprache der jungen Kunden zu sprechen. So ist beispielsweise MLP financify entstanden – unser Auftritt für junge Kunden im Netz.

Ihre Webseite ist neu gestaltet?

Ja. Wichtig sind dabei vor allem Inhalte, die die jeweilige Zielgruppe erreichen. Insgesamt haben wir 2016 mehr als 50 000 Interessenten über

sondere die Einführung einer Weiterbildungsprämie für neue Berater in den beiden ersten Jahren, wirken. Der mittelfristige Rückgang ergab sich aus den Veränderungen des Marktes. Und vor allem haben wir einen klaren Qualitätsanspruch. Mancher konnte oder wollte sich dem nicht stellen. Jetzt ist es aber an der Zeit, den Hochschulbereich nochmals zu stärken. Erstes Zeichen ist, dass wir zum 1. März einen eigenen Bereichsvorstand für den Hochschulbereich ernannt haben.

An den Hochschulen wollen Sie Kunden und Berater gewinnen?

Ja, definitiv. Die noch stärkere Fokussierung mit einem eigenen Bereichsvorstand wird dabei helfen. Nochmals zum Thema Kunden: Wir gewinnen nicht nur Interessenten über das Netz, sondern seit 2016 auch Kunden. Denn seit dem vergangenen Jahr bieten wir einfache Versicherungsprodukte wie eine Auslandsreisekrankenversicherung zum Onlineabschluss an. Bei komplexen Fragestellungen greift dann wieder unsere Beratung.

Wie kommt diese Online-Abschlussmöglichkeit an?

Gut. Wir haben beispielsweise 2016 online 40% mehr Auslandsreisekrankenversicherungen abgeschlossen als im Vorjahr. Richtig verstanden ist das Digitale eine Riesenchance für uns. Wir wollen es Kunden und Beratern ermöglichen, den jeweils für sie richtigen Zugangsweg zu wählen. Wenn die Dinge einfach sind, sollte man es auch einfach halten wie über Onlineabschlüsse. Das wertet die Rolle des Beraters in den komplexen Fragestellungen nochmals auf.

Werden Sie diesen Direktvertriebsweg ausbauen?

Wir sammeln unsere Erfahrungen – und die sind gut. Also: Ja, mit Augen-