

## Der Ausbau des Vermögensmanagements – die strategische Weiterentwicklung des MLP-Geschäftsmodells

Der deutsche Private-Banking-Markt ist in Bewegung. In den vergangenen Jahren hat die Wettbewerbsintensität durch den zunehmenden Markteintritt ausländischer Wettbewerber und eine Stärkung der einschlägigen Geschäftsbereiche in deutschen Groß- und Landesbanken deutlich zugenommen. Sie alle drängen in einen Markt, der bislang hauptsächlich von Privatbanken besetzt war – und der sich durch attraktive Wachstumschancen auszeichnet.

### Deutschland als attraktiver Private-Banking-Markt

Auf vier Millionen Kunden mit einem aggregierten Finanzanlagevolumen von 1 200 Milliarden Euro schätzen Experten den Umfang jener Gruppe, die mehr als 100 000 Euro freies Finanzanlagevermögen ihr Eigen nennt. Jede vierte vermögende Person in Europa lebt also in Deutschland. Damit ist Deutschland der größte Private-Banking-Markt in Europa.

In den kommenden Jahren wird sich das Wachstum weiter beschleunigen. Eine Studie von Roland Berger taxiert das jährliche Wachstum des Finanzanlagevermögens und der Anzahl der Haushalte, die mehr als 100 000 Euro freies Finanzanlagevermögen haben, bis Ende 2008 auf mehr als fünf Prozent. 60 Milliarden Euro neues Anlagevermögen pro Jahr und 200 000 hinzugekommene Haushalte warten somit auf Beratung. Andere Studien sprechen – je nach Vermögensklasse – von einem jährlichen Wachstum zwischen fünf und sieben Prozent.

Dabei kann man die Private-Banking-Kunden in drei Gruppen unterteilen. Die sogenannten Affluent-Kunden verfügen über ein Finanzanlagevermögen von 100 000 bis 500 000 Euro. Darüber kommt die Klientel der sogenannten High Net Worth

Individuals (HNWI) mit 500 000 bis zwei Millionen Euro. Die Spitze dieser Segmentdefinition bilden jene Personen, die mehr als zwei Millionen Euro freie Mittel zur Disposition haben. Diese Klientel der sogenannten Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI) beträgt in Deutschland rund 60 000 Personen oder ein Prozent der Private-Banking-Kunden.

Dieses sehr attraktive Marktumfeld ist eine wichtige Grundlage, nicht aber der Hauptgrund für die strategische Entscheidung, das MLP-Vermögensmanagement deutlich auszubauen und Angebote bereitzuhalten, die bis in die Klientel der HNWI hineinrei-

*Dr. Uwe Schroeder-Wildberg, Vorstandsvorsitzender, MLP AG, Wiesloch*

*Auch im vergleichsweise übersichtlichen Markt des Private Wealth Management ist es eine höchst spannende Frage, wie sich neue Anbieter in das Marktgeschehen einbringen, sei es durch organisches Wachstum, durch Änderung der Strategie oder durch Zusammenwirken in neuer Konstellation. Letzteres lässt sich bekanntlich beim Finanzdienstleister MLP beobachten, der im Herbst vergangenen Jahres eine Mehrheitsbeteiligung am Vermögensverwalter Feri Finance AG erworben hat. Die Redaktion hat nachgefragt, welches strategische Ziel sich das Unternehmen mit der Akquisition gesetzt hat. Die Antwort des Autors ist klar: Sein Haus will das Vermögensmanagement deutlich ausbauen, ohne dabei die Konkurrenz mit klassischen Privatbanken in den Vordergrund zu rücken. Als Anspruch formuliert er vielmehr, bestehende Wertschöpfungspotenziale im eigenen Kundenstamm konsequent zu nutzen und ein umfassendes Angebot zu entwickeln – für den Privatkunden genauso wie für den Ultra High Net Worth Individual. (Red.)*

chen. Im Mittelpunkt dieser Entscheidung stand vielmehr die Wertschöpfungsanalyse der MLP-Kunden.

### Wertschöpfungsanalyse als Entscheidungsgrundlage

Als unabhängiger Finanzdienstleister mit der Zielgruppe Akademiker gewinnt MLP die Mehrzahl der Kunden bereits an der Universität oder beim Eintritt ins Berufsleben. Anspruch ist es, sie ein Leben lang zu begleiten. In den ersten Jahren nach dem Berufsstart stehen die Absicherung existenzieller Risiken, der Aufbau einer adäquaten Alters- und Gesundheitsvorsorge und eine mögliche Existenzgründung im Fokus der Beratung. Beispielsweise stammen mehr als drei Viertel der potenziellen Umsatzerlöse pro Jahr bei einem Kunden in der Altersklasse zwischen 25 und 29 Jahren aus dem Bereich Altersvorsorge.

Insbesondere in der Altersklasse ab 40 Jahren stehen nicht mehr die Vorsorge für das Alter oder die Absicherung im Bereich Krankenversicherung im Mittelpunkt, sondern vor allem der systematische Ausbau und die sinnvolle Diversifizierung des Vermögens. Beispielsweise stammt bei einem Kunden in der Altersklasse zwischen 45 und 49 Jahren rund die Hälfte der potenziellen Umsatzerlöse aus dem Vermögensmanagement. Mit steigendem Alter nimmt dieser Anteil nochmals deutlich zu. Bereits heute gehören rund 37 Prozent der MLP-Kunden in die Altersgruppe „40plus“; innerhalb der nächsten fünf Jahre wird sich dieser Anteil alleine durch die Alterung bestehender Kunden verdoppeln.

### Fokus auf das Vermögensmanagement

MLP verfügt damit im Kundenstamm über ein hohes Ertragspotenzial im Vermögens-

management. Dies wird auch deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass das Unternehmen bislang pro Kunde nur rund 5 000 Euro an reinen Geldanlagen betreut. Zum Vergleich: Im Jahr 2005 verfügte ein durchschnittlicher Haushalt über ein Geldvermögen bei Banken und in Wertpapieren in Höhe von knapp 75 000 Euro.

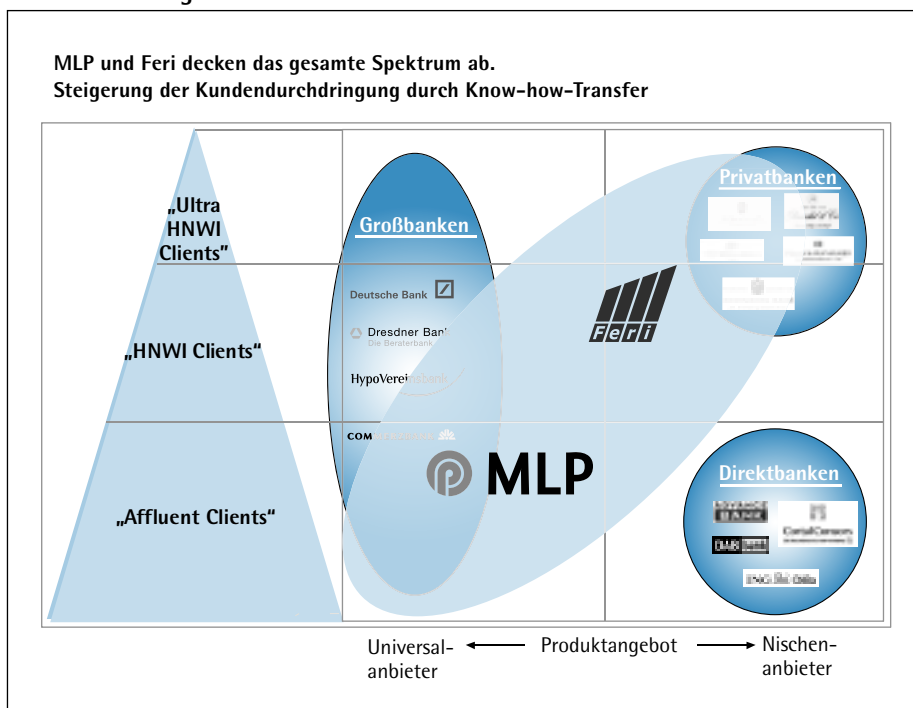
Vor diesem Hintergrund hat MLP den Ausbau des Vermögensmanagements seit Anfang 2006 konsequent vorangetrieben. Ein wichtiger Schritt war die Verschmelzung der beiden Tochterunternehmen MLP Bank AG und MLP Finanzdienstleistungen AG. Das Unternehmen verfügt damit als einziger großer unabhängiger Finanzdienstleister über eine Vollbanklizenz und berät die Kunden als Makler in sämtlichen Finanz-, Vorsorge- und Vermögensfragen. Mit der Banklizenz differenziert es sich deutlich vom Markt, weil die Kunden über Investmentfonds hinaus ein umfangreiches Spektrum an Geldanlagen erhalten und ihre Zahlungsströme über MLP bündeln können. Zudem können sie mit Konto, Karte und Depot wichtige Servicedienstleistungen nutzen.

### Bereitstellung exklusiver Anlagekonzepte

Die strategisch entscheidende Maßnahme war die Mehrheitsbeteiligung an der Feri Finance AG. Im September 2006 hat MLP 56,6 Prozent der Anteile an Deutschlands führendem unabhängigem Vermögensverwalter erworben und sich zugleich Optionsrechte gesichert, die zu einem Erwerb von 100 Prozent in 2011 führen können. Feri ist deshalb der ideale Partner, weil das Unternehmen über ein umfassendes Know-how verfügt, das MLP nutzen kann. Zudem verfügt Feri über eine hohe Reputation in Anlagefragen und ist – genauso wie MLP – unabhängig. Feri passt perfekt zum Geschäftsmodell, in dem die Unabhängigkeit von Produzenten – Versicherern und Kapitalanlagegesellschaften – einer der entscheidenden Eckpfeiler ist.

Welche Rolle nimmt Feri innerhalb des MLP-Konzerns ein? Im angestammten Geschäftsfeld bleibt Feri dauerhaft als eigenes Unternehmen mit den drei Geschäftsbereichen Feri Wealth Management, Feri Rating & Research und Feri Institutional Advisors bestehen. Feri Wealth Management betreut rund 200 Familienvermögen ab einem Anlagevermögen von

## Marktabdeckung von MLP und Feri



mehr als fünf Millionen Euro. Feri Institutional Advisors betreut rund 100 Kunden in Deutschland und Österreich. Hinzu kommen zahlreiche Beratungsmandate für Kapitalsammelstellen, Industrieunternehmen und Banken. Feri Rating & Research hat rund 1 000 Kunden weltweit, mit Schwerpunkt in Deutschland, Frankreich und Großbritannien.

Im klassischen Geschäftsfeld von MLP, der Betreuung und Beratung anspruchsvoller Kunden, bildet Feri ein Center of Competence, es findet also ein Know-how-Transfer aus sämtlichen Feri-Bereichen in das MLP-Geschäftsmodell statt. Kernaufgabe des Competence Centers ist die Bereitstellung und Entwicklung exklusiver Anlagekonzepte für MLP-Kunden. Bei diesen Konzepten wird die Grundidee verfolgt, Strategien, die bislang nur Besitzern sehr großer Vermögen offen standen, auch der MLP-Klientel anzubieten.

Die Anlagephilosophie dahinter ist der sogenannte Multi Asset-/Multi Manager-Ansatz, mit dem die Stiftungsfonds der US-Universitäten Harvard und Yale seit Jahren sehr erfolgreich sind. Dabei bezieht Feri sämtliche – auch alternative – Anlageklassen ein und sucht für die einzelnen Marktsegmente den jeweils passenden Manager. Feri fungiert also als ein unabhängiger

Berater, der gemeinsam mit MLP die Strategie für die Konzepte definiert und die jeweils besten Manager auswählt. Weitere Aufgaben des Competence Centers liegen beispielsweise in der Selektion geschlossener Fonds oder der Schulung von MLP-Beratern.

### Erschließung zusätzlicher Marktpotenziale

Darüber hinaus werden MLP und Feri zusätzliche Marktpotenziale gemeinsam erschließen. Voraussetzung dafür ist, dass kaum Überschneidungen in den Zielgruppen bestehen: Feri betreut vor allem UHNWI, MLP ist im Markt der anspruchsvollen Privatkunden unterwegs. Durch die Zusammenarbeit gelingt es nun, als einer von wenigen Anbietern das gesamte Kundenspektrum abzudecken.

Konkret bedeutet dies, dass MLP-Kunden über Fondsvermögensverwaltungen schon ab niedrigen Anlagevolumen Zugang zu sehr anspruchsvollen Lösungen erhalten. Ab einem Anlagebetrag von 500 000 Euro steht ihnen eine individuelle Vermögensverwaltung offen. Dabei entwickelt der MLP-Berater in Zusammenarbeit mit Feri ein individuelles Konzept. Ab Anlagevolumen von fünf Millionen Euro fallen die Kunden in die klassische Feri-Klientel.

Kurzum: Das gemeinsame Angebot erstreckt sich über den gesamten Markt (siehe Abbildung). Diese Aufstellung ist die Grundlage, um – neben der Potenzialausschöpfung im bestehenden Kundentamm – die Kundendurchdringung im Private-Banking-Segment zu steigern.

Ein wichtiger Punkt beim Ausbau des Vermögensmanagements ist die intensive Schulung der MLP-Berater. In den vergangenen Monaten hat das Unternehmen mehr als 300 Berater geschult, die neben

einem breiten Spektrum an Investmentfonds und gemanagten Vermögensverwaltungen geschlossene Fonds, Anleihen, Zertifikate und ein individuelle Vermögensmanagement vermitteln können. Bis Ende des Jahres 2007 wird diese Zahl auf mindestens 600 steigen. Mit der strategischen Weiterentwicklung der vergangenen Jahre wurde die Voraussetzung geschaffen, das Vermögensmanagement zu einer Kernkompetenz auszubauen. Ziel ist es, den Umsatzanteil des Vermögensmanagements im Konzern von derzeit sechs

auf bis zu 20 Prozent Ende des Jahres 2010 zu erhöhen.

Damit ist das Unternehmen so breit aufgestellt wie niemals zuvor. Kunden erhalten eine ganzheitliche und an den Zielen ausgerichtete Beratung, die sämtliche Bereiche der persönlichen Finanzplanung umfasst – von der Alters-, Gesundheits- und Risikoversorge bis hin zu Finanzierungsfragen oder der Strukturierung eines Millionenvermögens. Kurzum: MLP ist der Inbegriff für integrierte Finanzdienstleistungen. ■■■■■