

**DAS CFO-INTERVIEW – IM INTERVIEW: REINHARD LOOSE**

## „Schlichtweg zu viel – und zu wenig abgestimmt“

Der MLP-Finanzchef kritisiert die Bankenregulierung – Zukäufe in der Vermögensverwaltung möglich – Keine Kapitalmaßnahmen geplant

Börsen-Zeitung, 20.6.2015

- Herr Loose, MLP hat vor wenigen Tagen die Akquisition von Domcura, einem Anbieter privater und gewerblicher Versicherungskonzepte, bekannt gegeben. Wo liegen die Vorteile dieses Kaufs für MLP?

Die Vorteile liegen vor allem in zwei Bereichen: Das Domcura-Geschäft ist für uns ein neues Erlössegment, denn wir bauen ein Business-to-Business-Geschäft im Bereich Sachversicherungen auf. Das verbreitert unsere Umsatzbasis weiter. Gerade im aktuellen Marktumfeld werden Assekuradeure an Bedeutung gewinnen. Davon möchten wir profitieren und werden das Geschäft weiterentwickeln – über Investitionen und mit einer nochmals gestärkten Marktposition. Zweitens: Wir können mit der Übernahme unser eigenes Sachgeschäft ausbauen. Wir sehen sowohl bei unseren Privat- als auch unseren Firmenkunden Potenziale für bessere Abläufe und noch passgenauere Konzepte.

- Über welches Volumen im Sachgeschäft reden wir hier eigentlich?

Die Domcura hat einen Sachbestand von etwa 190 Mill. Euro, wir haben einen von mehr als 150 Mill. Euro. Damit erreichen wir zusammen schon heute eine sehr relevante Größe – und werden in den nächsten Jahren ein echtes Schwergewicht!

- Was meinen Sie konkret mit der Weiterentwicklung des Assekuradeurgeschäfts?

Der Versicherer selbst will maßgeschneiderte Produkte für seine Kunden schaffen. Manche Versicherer haben aber beschlossen, zum Beispiel die Schadensbearbeitung in Teilen auszulagern. Das kann ein Assekuradeur leisten. Eine Domcura mit ihrer Verbindung zu mehr als 5 000 Marktteilnehmern, vor allem Maklern, ist sehr nah am Kunden und kann daher sehr gut kundenspezifische Lösungen entwickeln.

- Erwarten Sie, dass die Domcura für MLP-Kunden spezielle Konzepte entwickelt?

Domcura hat bereits heute sehr viele gute Lösungen, zum Beispiel in der Hausrat- und Wohngebäudeversicherung. Davon können natürlich auch MLP-Kunden profitieren. Außerdem entwickelt Domcura schon heute besondere Lösungen für einzelne Kunden, darunter spezielle Policen für Hausverwalter. Wir gewinnen also neben den Prozessvorteilen neue Möglichkeiten auf der Produktseite hinzu.

- Durch den Erwerb von Domcura erschließen Sie sich ein ganz neues Geschäftsfeld. Sie haben jetzt nicht mehr nur Kontakt mit dem Endkunden, sondern machen zukünftig auch B2B-Geschäft ...

Neu ist, dass wir jetzt auch im Sachversicherungsbereich ein B2B-Geschäft haben. Denn bei Feri betreuen wir schon seit vielen Jahren institutionelle Kunden wie Pensionskassen und Versicherer – und haben dieses Geschäft erfolgreich ausgebaut. Übrigens sind auch Kunden dabei, die in anderen Segmenten im direkten Wettbewerb mit MLP stehen. Das hat sich als gänzlich unproblematisch herausgestellt. Denn wir können die Dinge bestens voneinander trennen und bieten eine gute Dienstleistung. Auch in der Sachversicherung wird das gut klappen. Wir respektieren die Anforderungen der Geschäftspartner – und so etwas wie ein Bestands- und Kundenschutz ist natürlich selbstverständlich. Es ist ja auch in anderen Branchen durchaus üblich, in dem einem Bereich zu kooperieren und in einem anderen im Wettbewerb zu stehen.

- Sie haben anlässlich der Akquisition von Domcura von erheblichen Potenzialen insbesondere in der Prozessabwicklung gesprochen. Was meinen Sie damit konkret?

Im klassischen Vermittlungsgeschäft läuft die gesamte Vertragsverwaltung und Schadensbearbeitung über den Versicherer. Wenn der Kunde mit einer konkreten Frage zum Bera-

ter kommt, muss er beim Versicherer nachfragen. Das ist gerade in einem kleinteiligen Geschäft wie der Sachversicherung sehr aufwendig. Um einen leichteren Prozess zu organisieren, müssten unser Informationssystem und das System zur Bestandspflege beim Versicherer aufeinander abgestimmt sein. Das ist bei der Vielzahl unserer Versicherungspartner schlichtweg nicht zu leisten.

- Und dabei könnte Domcura jetzt helfen?

Wenn wir innerhalb unseres Konzerns einen Anbieter haben, der sich vom Antrag bis zum Service um alles kümmert, kann der Berater zukünftig den Sachstand direkt abrufen. Im Rahmen des Integrationsprojektes werden wir die entsprechenden Schnittstellen ausbauen.

- Ist schon klar, wie schnell die Integration abgeschlossen sein wird?

Wie üblich werden im Rahmen eines solchen Projekts die verschiedenen Themen jetzt im Detail angegangen. Manche Themen stehen ganz oben und lassen sich innerhalb weniger Wochen umsetzen, zum Beispiel die Anbindung an unsere Rechnungslegung, andere dauern Monate. Wir gehen davon aus, dass wir bis zum Jahresende einige wesentliche Schritte hinter uns haben werden.

- Bevor Sie Ihr Integrationsprojekt beginnen, müssen Sie aber die Genehmigung des Kartellamtes haben ...

Ja. Erst dann kommt es zum Closing, und wir werden formal Eigentümer der Anteile.

- Wann rechnen Sie mit der Genehmigung?

Das wird sicherlich nach der Sommerpause sein – also eher im September als im August.

- Wird Domcura ab dem ersten Jahr (2015) für MLP ertragswirksam sein? Wenn ja, in welcher Höhe?

Wir kaufen Domcura 100% ergeb-

niswirksam zum 1.1.2015. Das Domcura-Ergebnis des ganzen Jahres 2015 wird also in das Eigenkapital laufen. Da wir aber in IFRS bilanzieren, können wir das Domcura-Ergebnis erst ab dem Zeitpunkt des Closings in unserer Gewinn- und Verlust-Rechnung verbuchen. 2014 lag das Domcura-Ergebnis bei 1,7 Mill. Euro. Wir erwarten, dass das 2015er Ergebnis leicht darüber liegen wird. Synergien und die Verbesserung von Prozessen werden vor allem ab 2016 zum Tragen kommen. Daher dürften wir 2016 eine weitere Verbesserung der Ergebnisse sehen.

■ **Ist damit, also mit diesem Kauf, Ihr Akquisitionshunger gestillt? Ende März 2015 betrug die liquiden Mittel im MLP-Konzern 161 Mill. Euro.**

Bei den liquiden Mitteln gilt es, zwei Punkte zu beachten: 80 bis 100 Mill. Euro benötigen wir als Schwankungsreserve für unser operatives Geschäft. Außerdem unterliegen wir, obwohl 90 % unseres Geschäfts kein Bankgeschäft ist, voll der Bankenregulierung. Daher ist bei einer Akquisition die Eigenkapitalbelastung die zentrale Größe. Ende 2014 haben wir eine harte Kernkapitalquote von 13,6 % ausgewiesen. Durch die Akquisition wird sich dieser Wert auf unter 13 % reduzieren. Bis 2019 wollen wir wieder 15 % erreichen.

■ **Das spricht dann ja eher gegen weitere Akquisitionen ...**

Wenn wir interessante Kandidaten finden, werden wir nicht nein sagen. Wir haben angekündigt, dass wir in zwei Gebieten suchen: im Sachversicherungsbereich – das Thema ist jetzt für uns vorläufig abgeschlossen – und in der Vermögensverwaltung bei Feri. Dort sind wir weiter offen für Zukäufe.

■ **Im Geschäft mit der privaten Altersvorsorge halten sich die Kunden seit einiger Zeit eher zurück – auch bei Ihnen. Glauben Sie an das Comeback des Geschäfts mit der privaten Altersvorsorge?**

Davon sind wir weiterhin überzeugt, tun uns aber schwer mit einer Aussage, wann das passieren wird. Unbestritten ist, dass die Bürger etwas für ihre ergänzende Altersvorsorge tun müssen. Die gesetzliche allein reicht nicht. Dennoch gibt es keine Anzeichen, dass sich der Vorsorgestau kurzfristig auflöst. Wichtig wird sein, dass die Branche den Mehrwert einer Versicherung wieder stärker in den Mittelpunkt stellt – und nicht die Renditeaspekte.

■ **An welche Versicherungen denken Sie da speziell?**

Die klassische kapitalbildende Lebensversicherung spielt nur noch eine marginale Rolle. Viel stärker nachgefragt sind heute Rentenversi-

cherungen – aus unserer Sicht zu Recht, weil nur sie eine lebenslange Auszahlung sicherstellen. Wir haben 2014 vor allem Rentenversicherungen auf Fondsbasis vermittelt – teilweise mit, teilweise ohne Garantien.

■ **Sie bauen stattdessen andere Geschäfte aus wie das Vermögensmanagement und die Immobilienberatung. Wie sehen die weiteren Pläne für den Ausbau des Vermögensmanagements (bei Feri) aus? Wie soll der Bereich Real und Alternative Assets bei Feri gestärkt werden?**

Feri hat sich seit vielen Jahren in diesem Bereich einen sehr guten Namen aufgebaut. Immerhin hat Feri 2014 Real und Alternative Assets im Wert von mehr als 3 Mrd. Euro betreut. Und das Interesse an diesen Assets steigt weiter, auch das aktuelle Niedrigzinsumfeld trägt natürlich stark dazu bei. Feri ist gerade auf der Schlussgeraden für eine Lizenz zur Kapitalverwaltungsgesellschaft (KVG). Das ist ein wichtiger Schritt.

■ **Über diese KVG würden Sie dann Fonds auflegen?**

Wir können damit auch unter den neuen gesetzlichen Anforderungen – Stichwort Kapitalanlagegesetzbuch – Sachwertanlagen in einen Fondsmantel packen. Damit haben unsere Kunden auch künftig die maximale Anlagefreiheit. Ein Fokus liegt auf Immobilien in den USA. Dazu haben wir 2013 ein Joint Venture mit der US Treuhand gegründet.

■ **Was sind für Sie Alternative Assets?**

Das sind für uns Beteiligungen, die wir für unsere Kunden an Private Equity und Hedgefonds eingehen.

■ **Seit 2011 bieten Sie das Immobiliengeschäft an, 2014 wurde es ausgebaut. Welche Bedeutung hat das Immobiliengeschäft heute? Welche soll es in Zukunft haben?**

Das Geschäft läuft immer besser, auch wenn wir uns im ersten Jahr 2014 etwas mehr erhofft haben. Wir betten das in unsere gesamte Beratung ein, überlegen also, ob Immobilien für den Kunden passen. Kunden haben uns aber auch direkt darauf angesprochen. Immerhin hat unser Finanzierungsgeschäft ein jährliches Volumen von 1,5 Mrd. Euro. Davon entfällt der weit überwiegende Teil auf Immobilien. Für unser neues Immobilienangebot haben wir inzwischen sechs Partner ausgewählt, mit denen wir nach eingehender Prüfung durch unsere Experten der Feri Euroring zusammenarbeiten.

■ **Welche Objekte können das sein? Zum Beispiel denkmalgeschützte Immobilien, aber auch neue oder Bestandsobjekte.**

■ **Wird es bei den sechs Kooperati-**

**onspartnern bleiben?**

Ich kann mir durchaus vorstellen, dass noch weitere hinzukommen. Gleichzeitig bilden wir immer mehr Berater aus. Um Immobilien für MLP zu vermitteln, müssen sie eine umfangreiche Schulung besuchen und eine Lizenz erwerben.

■ **Wie viele Immobilien haben Sie 2014 vermittelt? Was erwarten Sie für 2015?**

2014 haben wir Objekte im Wert von 57 Mill. Euro vermittelt. Diesen Wert haben wir im laufenden Jahr bereits jetzt übertroffen. Wir erwarten bei Immobilien einen deutlichen Zuwachs auf der Umsatzseite – aber zugegeben auf einer noch geringen Basis. Viel wichtiger ist aber: Immobilien werden dauerhaft eine wichtige Ertragsquelle für MLP sein.

■ **Wie beeinflusst das Lebensversicherungsreformgesetz (LVRG) Ihre Aufwände und Erträge? Müssen Sie Ihr Provisionssystem umstellen?**

Zunächst ist es gut, dass keine Dekkung von Provisionen gekommen ist. Denn damit hätte man gute Qualität nicht mehr differenziert entlohnen können. Die Reduzierung des Höchstzillmersatzes sagt zunächst nur etwas darüber aus, wie die Versicherer die Abschlusskosten bilanziell verbuchen können. Das führt tendenziell dazu, dass Abschlusskosten länger über die Laufzeit verteilt werden. Alternativ kann die Stornohaftung für Verträge verlängert werden.

■ **Was passiert tatsächlich am Markt?**

Welches Modell sich durchsetzt, wird sich in den nächsten Wochen und Monaten entscheiden. Fakt ist aber: Egal wie die Lösung aussieht, die lang diskutierte Konsolidierung im Markt wird deutlich an Fahrt aufnehmen. Denn wer hohe Stornoquoten aufweist, wird in beiden Modellen unmittelbar finanziell abgestraft. Außerdem wird der Margendruck zunehmen. Schwierig wird es für all diejenigen, die – anders als MLP – keine Qualität liefern. Natürlich kann das Thema auch an MLP nicht vollständig vorbeigehen. Aber wir werden uns deutlich besser stellen als der Markt. Zum Konkreten lässt sich heute noch nichts sagen, weil bei den Versicherern die Diskussion noch nicht abgeschlossen ist.

■ **Und wie schätzen Sie die Auswirkungen des LVRG auf Ihre Ergebnisrechnung ein?**

Insgesamt dürften sich die Auswirkungen in Grenzen halten. Allerdings bilanzieren wir nach IFRS ...

■ **... das hat hier besondere Auswirkungen?**

Ab 2018 gibt es eine neue Regelung bei der Vereinnahmung von Umsatz-

erlösen. Nach unserer Interpretation führt das dazu, dass auch eine über zum Beispiel 30 Jahre verteilte Abschlussprovision im ersten Jahr vollständig verbucht werden muss. Anders wäre es, wenn es sich um eine Bestandsprovision handelte. Dadurch ist zu befürchten, dass sich die Bilanz eines IFRS-Unternehmens aufblähen könnte, da Forderungen und Verbindlichkeiten steigen.

■ **Sie haben von 2008 bis 2014 etwa 55 Mill. Euro Verwaltungskosten eingespart? Ist das vor allem durch den Abbau von 450 Mitarbeitern gelungen?**

Die Reduzierung beim Personal, die Sie ansprechen, ist vor allem einem technischen Effekt geschuldet, der schon einige Jahre zurückliegt. Hintergrund ist, dass Aushilfen seitdem nicht mehr bei uns, sondern direkt bei den Geschäftsstellenleitern angestellt sind. Ansonsten haben wir 2011 in der Zentrale knapp 50 Mitarbeiter abgebaut, vor allem weil wir die Führungsstruktur neu ausgerichtet haben. Also: Ein Großteil der Einsparungen kommt aus den Sachkosten. Das ist die Summe vieler kleiner Maßnahmen. Was uns immer wichtig war: nicht auf strategisch wichtige Themen verzichten zu müssen. Das ist uns gelungen.

■ **Werden die Verwaltungskosten auf dem aktuellen Niveau verharren oder noch weiter sinken?**

Ja, wir wollen das aktuelle Niveau von 255 Mill. Euro halten, was bei den üblichen Personalkostensteigerungen und einer – wenn auch aktuell geringen – Inflation eine ständige Herausforderung bleibt.

■ **Nach einem deutlichen Rückgang legten Ihre Investitionen 2012 und 2013 deutlich zu, sanken aber 2014 wieder. Was planen Sie für 2015 und die folgenden Jahre?**

Es handelt sich im Wesentlichen um Investitionen in IT. Sie sollen grundsätzlich in der Größenordnung des Jahres 2014 bleiben.

■ **Macht Ihnen die zunehmende Regulierung das Leben schwer?**

Wir haben uns ja bewusst für eine Banklizenz entschieden. Denn wir haben dadurch Vorteile in der Kundenberatung und dokumentieren unseren hohen Anspruch. Wir sind auch gerne bereit, Geld in sinnvolle Themen wie eine gute Beratungsdokumentation zu investieren ...

■ **Jetzt kommt das Aber ...**

In vielen Bereichen ist es schlichtweg zu viel – und zu wenig abgestimmt. Außerdem passt die Verhältnismäßigkeit nicht immer. Bei MLP haben wir viel Non-Banking-Geschäft – viele Anforderungen, so richtig sie in anderen Häusern sein mögen, verursachen deshalb einen enormen Aufwand bei uns, obwohl man über die Sinnhaftigkeit trefflich streiten kann. Das Proportionalitätsprinzip ist gut, die Umsetzung ist es noch nicht.

■ **Gibt es noch weitere Beispiele schwer nachvollziehbarer Regulierungsvorhaben?**

Durch die Medien ging ja der Vorschlag, Kredite schon ab 500 Euro einem speziellen Register zu melden. Da fragt man sich schon, ob diese Form von Big Data einen Mehrwert bei der Beaufsichtigung bringt. Ich persönlich würde es begrüßen, wenn sich die regulierenden Stellen besser abstimmen. Regulierung soll ja nicht nur Fehlentwicklungen verhindern, sondern auch den Bankensektor stärken. So kostet die Regulierung aber viel Geld.

■ **Ihre Ausschüttungsquote lag mal (2011) bei fast 100 %, inzwischen bei 63 % mit Zielkorridor 50 bis 70 %. Gibt es eine Rückkehr zu 100 %?**

Die 100 % stammen aus einer Zeit mit sehr geringen Kapitalanforderungen für MLP. Außerdem war es uns insbesondere in den schwierigen Jahren der Finanzkrise wichtig, eine stabile Dividende zu zahlen. Die 50 bis 70 % sind nach wie vor sehr attraktiv und zeigen: MLP ist ein inter-

essanter Dividententitel. Gleichzeitig haben wir auch unter den neuen Kapitalvorschriften die notwendige Handlungsfreiheit für Investitionen. Denn wir wollen aktiv gestalten. Also: Die 50 bis 70 % stehen.

■ **Welches sind die zentralen Kennziffern, mit denen Sie Ihr Geschäft steuern? 2011 war eine davon die operative Ebit-Marge. Damals wurde für 2012 als Ziel-Ebit-Marge 15 % genannt. 2014 waren es 7,3 %, in Q1 2015 noch 5,3 %. Gilt das 15 %-Ziel noch, beziehungsweise wird es in Zukunft wieder gelten?**

Die Ebit-Marge war ein Zeitpunktziel für 2012. Sie ist für uns keine Steuerungsgröße mehr, unter anderem weil wir 2012 mit der Fondsverwaltung durch Feri Luxemburg in ein margenschwächeres Segment gegangen sind. Für Domcura gilt das Gleiche. Unsere Steuerungsgrößen sind seit zwei Jahren ganz klassisch Ebit und der Umsatz.

■ **Sie haben drei Versicherer (HDI, Barmenia und Allianz) als Großaktionäre. Schränkt das nicht Ihre Unabhängigkeit als Produktanbieter ein?**

Diese Aktionäre haben auf unser Produktangebot überhaupt keinen Einfluss. Wir wählen die passenden Produkte vom Markt aus, Qualität entscheidet. Das akzeptieren unsere Aktionäre. Alle fühlen sich sehr wohl mit der Konstellation.

■ **Sie haben eine HV-Ermächtigung zum Aktienrückkauf? Wollen Sie davon Gebrauch machen?**

Nein. Dafür gibt es keine Pläne.

■ **Planen Sie andere Kapitalmaßnahmen, zum Beispiel Anleihen oder Schuldscheine?**

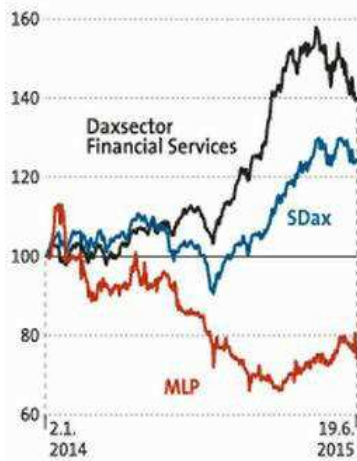
Wir haben ja nur hartes Kernkapital und sehen keine Notwendigkeit, auf diese relativ teuren Instrumente zurückzugreifen.

.....  
Das Interview führte Thomas List.

# MLP auf einen Blick



## Die Aktie im Vergleich



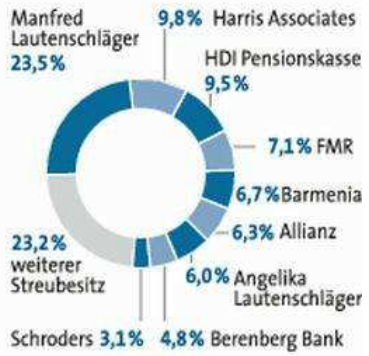
© Börsen-Zeitung

## Konzern in Zahlen



\*Ebit: Ergebnis der betrieblichen Geschäftstätigkeit

## Aktionärsstruktur



**Marktkapitalisierung**  
Stand 19.6.2015  
**421 Mill. Euro**

Quelle: Unternehmen, Thomson Reuters