Strategische Planung bei MLP – Finanzdienstleistungen

Udo Wagner*, David Pötz** [1]

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

MLP

Inhaltsverzeichnis

1 Das Unternehmen MLP 50
1.1 Grundlegende Unternehmensaufgaben 50
1.2 Historische Entwicklung 50
2 Zielgruppen von MLP 52
3 Marketing Instrumente von MLP 53
3.1 Außendienst 53
3.2 Seminarangebot 54
3.3 Internetauftritt 55
3.4 Andere Kommunikationsmaßnahmen 55
4 Unternehmensinterne Maßnahmen 56
4.1 Mitarbeitermotivation 56
4.2 Organisatorische Maßnahmen 56
5 Ausblick 57
Problemstellungen 61
Literatur 62

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisatorische Struktur von MLP 52
Abbildung 2: Altersstruktur der MLP Kunden 58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Marktpotenzial für Private Banking in Österreich 59

---

* Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Wien
** Assistent des Abteilungsleiters für Umwelt, Energie und Infrastruktur, Wirtschaftskammer Österreich
1 Dank an Mag. Wolfgang Tritsch, Geschäftsstellenleiter MLP Finanzdienstleistungen AG Österreich, für die gute Zusammenarbeit.

1 Das Unternehmen MLP

1.1 Grundlegende Unternehmensaufgaben

In der industrialisierten Welt haben sich Fragen der Vermögensverwaltung und der monetären privaten Absicherung gegenüber zukünftigen, schwer vorhersagbaren Ereignissen sowie der eigenen Altersvorsorge als Grundbedürfnisse vieler Menschen etabliert. Dementsprechend entstanden die verschiedensten Geldanlageformen, sodass es für den Einzelnen zunehmend schwieriger wird die für ihn am besten geeignete Kombination aus den vorhandenen Angeboten herauszufinden. Daher entstanden Unternehmen, die in diesem Markt Hilfestellungen anbieten.

MLP ist ein derartiger Finanzdienstleister, der zur Zeit hauptsächlich in Mitteleuropa auftritt und auf anspruchsvolle Privatkunden, vornehmlich mit akademischer Ausbildung in den Fachgebieten Wirtschaft, Technik, Medizin, Pharmazie und Rechtswissenschaft, abzielt. Ihnen sollen möglichst maßgeschneiderte Angebote unterbreitet werden, die auf die spezifische Situation der Klienten Rücksicht nehmen: sei es nun die Ermöglichung zur Tätigung von Anfangsinvestitionen etwa beim Berufsstart, ganz allgemein die Vermögensplanung und -verwaltung oder die private Absicherung und Altersvorsorge.

Auf der anderen Seite arbeitet MLP intensiv mit verschiedenen, international agierenden Banken, Versicherungs- und Investmentgesellschaften zusammen um aus den bestehenden Angeboten dieser Unternehmen eigene, auf MLP-Kunden individuell abgestimmte Leistungsbündel zu entwickeln. Sein hoher Kundenstock verhalf MLP weiters dazu eine beträchtliche Nachfragemacht aufzubauen. Diese wird dazu genützt bei den Finanzpartnern besondere Konditionen bzw. Margen durchzusetzen, die hauptsächlich zur Abdeckung der Betriebskosten aufgehen.

1.2 Historische Entwicklung

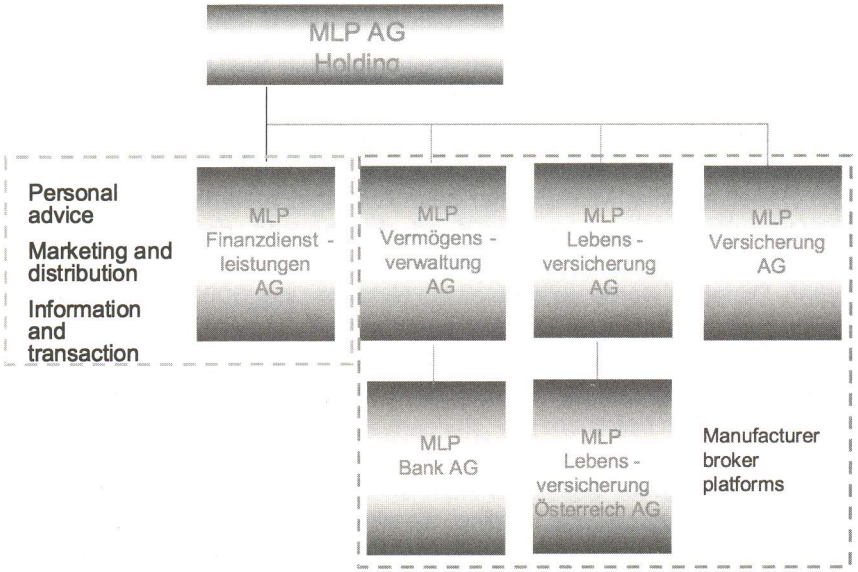
MLP wurde 1971 von den Herren Marschollek und Lautenschläger gemeinsam mit anderen Partnern als Versicherungsagentur in der Bundesrepublik Deutschland gegründet und diese Tatsache spiegelt sich auch noch heute im Unternehmensnamen wider. 1984 erfolgte eine Umwandlung in die Rechtsform der Aktiengesellschaft, 1988 der Gang an die Börsen in Frankfurt und Stuttgart, 1997 die Aufnahme der MLP-Vorzugsaktie in den DAX 100 und 2001 schließlich die Aufnahme in den DAX 30 (die deutsche Börse fasst die Kursentwicklung der 100 bzw. 30 größten deutschen Unternehmen im Aktienindex DAX zusammen). In den 90er Jahren wurde MLP insgesamt fünfmal vom Manager Magazin zum Unternehmen des Jahres gekürt. Schrittweise erfolgte auch der Eintritt in ausländische Märkte, zunächst 1995 in Österreich, dann 1998 in die Schweiz, 2000 in die Niederlande, 2001 in Großbritannien und 2002 in Spanien (vgl. bspw. www.mlp.de).

Der Hauptsitz von MLP liegt in Heidelberg, wo rund 1 300 hoch qualifizierte Mitarbeiter vornehmlich mit Stabsaufgaben beschäftigt sind. Dazu gehören unter anderem die marketinggerechte Aufbereitung bzw. Zusammenstellung der angebotenen Leistungsspektren in Kooperation mit den Partnerunternehmen, die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, die fachliche Betreuung aller MLP-Berater beim Auftreten spezieller Probleme, die EDV-technische Verwaltung der Kundenkonten und -daten, die Wartung und Aktualisierung des Internetauftritts sowie natürlich Managementtätigkeiten. Daneben wurde europaweit ein Netz von über 300 Geschäftsstellen hauptsächlich in solchen Städten aufgebaut, in denen Universitäten Studiengänge in den zuvor genannten Fächern anbieten. An diesen Orten arbeiten insgesamt ungefähr 3 200 Berater, die ihrerseits zusammen rund 450 000 Kunden betreuen.

Abbildung 1 zeigt die organisatorische Struktur von MLP. Die **MLP AG** definiert sich als strategische Holding, die sämtliche Geschäftstätigkeiten der anderen Sparten aufeinander abstimmt. Die **MLP Finanzdienstleistungen AG** fungiert als Beratungsunternehmen der Gruppe. Die **MLP Vermögensverwaltung AG** entwickelt innovative Geldanlagekonzepte, managt Portfeuilles zur Vermögensverwaltung und ist für die MLP Fondspolizze verantwortlich; abwicklungstechnisch wird sie dabei von der **MLP Bank AG** unterstützt. Die **MLP Lebensversicherung AG** produziert fondsgebundene Lebens-, Risikolebens- sowie Berufsunfähigkeitsversicherungen; gemeinsam mit Uniqa und Raiffeisen betreibt sie die **MLP Lebensversicherung Österreich AG** als Joint Venture. Die **MLP Versicherung AG** kümmert sich um alle anderen Assekuranzangebote, insbesondere im Sach- und KFZ-Bereich sowie bei Krankenversicherungen. Daneben gibt es unterstützende Organisationseinheiten, zum Beispiel eine, die für die Internet-Plattform des MLP-Konzerns verantwortlich ist.

Das rasante Wachstum von MLP (oftmals durch zweistellige jährliche Zuwachsraten nachgewiesen – vgl. www.mlp.de) während der letzten 30 Jahre belegt eindrucksvoll die erfolgreiche Umsetzung einer einfachen Geschäftsidee. Das Grundbedürfnis nach materieller Sicherheit manifestiert sich in dem Wunsch nach entsprechenden Produkten und dies wiederum in der Nachfrage nach kundengerecht zusammengestellten Angeboten. So nimmt MLP heute in Europa eine führende Position am Markt für die persönliche Vermögensanlage von Akademikern ein.

Abbildung 1: Organisatorische Struktur von MLP



Quelle: Homepage MLP

2 Zielgruppen von MLP

Es kam schon im vorangegangenen Kapitel zum Ausdruck, dass sich MLP schwerpunktmäßig den anspruchsvollen, einkommensstarken Privatkunden zuwendet: Führungskräften aus Wirtschaft und Technik, Ingenieuren, Freiberuflern und Selbstständigen, Juristen, Medizinern und Pharmazeuten. Um diese Zielgruppen möglichst effizient anzusprechen, versucht MLP bereits mit Studierenden einschlägiger Studienrichtungen kurz vor oder nach Beendigung ihrer akademischen Laufbahn in Kontakt zu treten und auf seine Produkte aufmerksam zu machen. Dabei verfolgt das Unternehmen eine langfristige Perspektive: Junge Absolventen sind am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn in der Regel zwar noch nicht in der Lage größere Finanzinvestitionen zu tätigen, sie besitzen aber auf Grund ihrer vielversprechenden Ausbildung erhebliches Potenzial um in Zukunft interessante Kunden zu werden. Da Geldanlage Vertrauen erfordert, dieses aber zunächst aufgebaut werden muss, bemüht sich MLP um seine prospektiven Klienten schon an ihrem Karrierebeginn (siehe dazu insbesondere Abschnitt 3.2). Das Konzept des Kundenwertes – betrachtet über die gesamte Dauer einer Geschäftsbeziehung – nimmt bei MLP einen hohen Stellenwert ein.

Die Segmentierung nach Beruf bzw. Ausbildung (Studium) wird um die altersbezogene Komponente ergänzt. Konkret äußert sich dies darin, dass typischerweise unterschiedliche Angebote für die einzelnen Lebensphasen

konzipiert werden. Während am Anfang Fragen der Karriereplanung und der Finanzierung von Familien- und Existenzgründung (beispielsweise Dienstleistungen im Immobilienbereich) im Vordergrund stehen, verschieben sich mit fortschreitendem Alter die Wertigkeiten in Richtung Lebensstandarderhöhung und -absicherung sowie Altersversorgung. Ganz generell ist dabei zu beobachten, dass der Individualitätsgrad der nachgefragten Finanzdienstleistungen mit steigendem Alter zunimmt. Aber auch die persönliche Risikobereitschaft spielt eine wichtige Rolle bei der Wahl der Anlageform. So wurde etwa festgestellt, dass beruflich erfolgreiche Personen aggressivere Investitionen bevorzugen, die ertragsorientiert ausgerichtet sind, während Nachkommen vermögender Familien eher nach Sicherheit und kontinuierlicher Verwaltung ihres Erbes streben (vgl. Bauer 2002b).

MLP-intern wird die Unterscheidung der Kunden gemäß ihrer Ausbildungsprofile horizontale Segmentierung genannt, jene auf Grund ihres Alters vertikale. Die beiden Dimensionen sind freilich nicht vollkommen unabhängig voneinander. Während die Bedürfnisse der Universitätsabsolventen in allen Berufen annähernd die selben sind, unterscheiden sich zum Beispiel die typischen Karrieren eines Juristen von denen eines Mediziners dahingehend, dass letzterer wesentlich länger in der Ausbildung, sei es nun an der Universität oder im Krankenhaus, steht. Infolgedessen haben Jungärzte viel geringere finanzielle Mittel zur Verfügung als gleichaltrige Rechtswissenschafter, die in der Regel schon voll im Berufsleben stehen.

3 Marketing Instrumente von MLP

3.1 Außendienst

Finanzdienstleistungen können der Gruppe von Gütern mit Vertrauenseigenschaften zugeordnet werden, das heißt, dass die Bewertung der Produktcharakteristika durch den Verbraucher vorab gar nicht möglich ist. So muss sich der Versicherungsnehmer bei der Unterzeichnung einer Polizze auf die Redlichkeit seines Partners verlassen. Er wird daher versuchen andere beobachtbare Kriterien zu identifizieren, von denen er auf die Vertrauenswürdigkeit des Anbieters schließen kann. Im Geldanlagegeschäft kommt daher dem Außendienst eine entscheidende Rolle zu. Er stellt die wichtigste Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden dar, ist dadurch der wesentliche Träger von Marketingmaßnahmen und beeinflusst durch sein Auftreten das Image des Unternehmens nachhaltig.

Dementsprechend legt MLP größte Sorgfalt bei der Auswahl und Betreuung seiner Außendienstvertreter an den Tag. Zum einen ist man bemüht Berater als Mitarbeiter zu gewinnen, die sowohl vom Alter als auch von der Ausbildung her ein ähnliches Profil wie die Kunden aufweisen. Daher rekrutiert MLP hauptsächlich Universitätsabsolventen der oben angeführten Stu-

dienrichtungen (über 90 % der Mitarbeiter von MLP sind Akademiker). Diese können sich gut in die Situation ihrer Klienten hineinversetzen und als kompetente (im Sinne des Berufs der Kunden) Ansprechpartner fungieren. Zum anderen wird der firmeninternen Aus- und Weiterbildung eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt.

Die eben dargelegte Zielvorstellung manifestiert sich ebenfalls in der idealtypischen Laufbahn eines MLP-Beraters. Er wird auf Grund von Sachkompetenz und persönlichem Auftreten aufgenommen. Weiters ist seine Fähigkeit auf Menschen eingehen und sich rasch auf neue Situationen einstellen zu können essentiell erforderlich. Zu Beginn erhält er eine intensive unternehmensinterne Ausbildung. Danach wird ihm die Mitbetreuung und später die Leitung von Seminaren (siehe Abschnitt 3.2) übertragen. Da diese Seminare speziell auf die Bedürfnisse der Absolventen einzelner Studienrichtungen abgestimmt werden, sind die Teilnehmer relativ homogen und ungefähr im gleichen Alter wie der Berater. Bei diesen Veranstaltungen erhält er auch Gelegenheit zur unverbindlichen Kontaktaufnahme mit den Zuhörern und zum Aufbau seines ersten Kundenstocks. Mit der Zeit verdrängt die direkte Kundenbetreuung zunehmend die Seminartätigkeit, die allerdings weiterhin zur Vergrößerung der eigenen Klientel genützt wird. Da eine MLP-interne Richtschnur besagt, dass jeder Kunde zumindest einmal im Jahr persönlich zu kontaktieren ist und weiters die Individualität der Bedürfnisse und damit die Betreuungsintensität mit der Zeit wächst, ergibt sich als Obergrenze für die von einem einzelnen Berater zu versorgende Kundenzahl 150 bis 200 Personen. Daher wird ein Außendienstmitarbeiter im Durchschnitt nach ungefähr drei Jahren keine eigenen Seminare mehr abhalten und alle verfügbaren Zeitressourcen in die Betreuung seiner Klienten investieren. Allenfalls erfolgt eine weitere Spezialisierung in Richtung horizontaler Segmentierung in Absprache mit anderen Beratern und dem Geschäftsstellenleiter (siehe dazu Abschnitt 4.2). Es ist zu beachten, dass in diesem Modell der Betreuer gleichsam mit seinen Mandanten altert und damit die oben angesprochene Ähnlichkeit im demographischen Profil erhalten bleibt (eine Ausnahme können jene Kunden bilden, die durch Mund-zu-Mund Propaganda zum Berater gekommen sind).

3.2 Seminarangebot

MLP bietet Studierenden kurz vor Abschluss ihrer Ausbildung sowie graduierten Akademikern eine ganze Palette verschiedener Seminare an. Dabei werden Themen wie Karriereplanung, Rhetorik, Unternehmensgründung, Finanzierung von größeren Projekten (z. B. Immobilien), Erbschaft und Schenkung oder Sparen und Geldanlage behandelt. Es ist offensichtlich, dass bei der Themenauswahl auf die oben dargestellte vertikale Segmentierung Bedacht genommen wird. Hand in Hand damit ergibt sich auch ein Unterschied im Bezug auf die Häufigkeit der Veranstaltungen, indem jungen Kunden wesentlich öfter und vielfältigere Seminarangebote gemacht werden. Im Rahmen dieser Treffen kommt das Unternehmen zwanglos in Kontakt mit potenziellen Käufern und sensibilisiert sie gleichzeitig für die Problematik der finanziellen Absicherung und Vorsorge. Im günstigsten Fall entsteht im Rahmen einer solchen Veranstaltung der Erstkontakt zwischen MLP und einem späteren Kunden, der vom Seminarleiter entriert und in weiterer Folge zum Aufbau seiner Klientel genutzt wird. Aber auch der Aspekt der Mitarbeiterrekrutierung spielt dabei eine bedeutende Rolle.

Da diese Unterrichtsreihen für die Teilnehmer kostenlos abgewickelt werden, entstehen hier signifikante Kosten, die die wichtige Stellung dieser Seminare im Rahmen der von MLP eingesetzten Marketing Instrumente unterstreichen.

3.3 Internetauftritt

Als innovatives Unternehmen hat MLP schon frühzeitig auf die neuen elektronischen Medien zurückgegriffen. Begann man zunächst im Wesentlichen damit im Internet abrufbare Broschüren anzubieten, so findet man heutzutage unter der Adresse www.mlp.de eine Vielzahl von Angeboten und Informationen. Die weitere Entwicklung für die Kunden von MLP geht in Richtung E-Banking (selbstständig durchgeführte Transaktionen und Online Abfragen, beispielsweise zur persönlichen Vermögensbilanz). Als Fernziel sieht MLP die elektronische Finanzanlageberatung und Finanzplanung im Sinne eines Unternehmensberaters, allerdings noch lange nicht völlig losgelöst von der individuellen und persönlichen Ansprache. Diese Vision unterstreicht auch der kommunizierte Slogan: „Wie gut einen Berater zu haben, wie angenehm, ihn nicht immer zu brauchen!"

An dieser Stelle soll noch die „CareerBase" erwähnt werden. Das ist eine von MLP aufgebaute virtuelle Plattform, die nach einer Anstellung suchende akademische Fach- und Führungskräfte einerseits sowie nach qualifizierten Mitarbeitern Ausschau haltende Arbeitgeber andererseits zusammen bringen möchte. Für die eine Gruppe werden intelligente Suchfunktionen angeboten, für die andere vorstrukturierte und relativ detaillierte Bewerbungsbögen. Die Nützlichkeit dieses Instruments erhöht sich natürlich mit einer zunehmenden Anzahl an Interessenten auf Seiten des Angebots und der Nachfrage.

3.4 Andere Kommunikationsmaßnahmen

Die oben angeführten Instrumente besitzen für MLP den bei weitem höchsten Stellenwert. Daneben werden noch klassische Formen der Werbung

mittels Plakaten oder Inseraten (insbesondere in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung) eingesetzt. Das Unternehmen präsentiert sich auf Berufsinformationsmessen, insbesondere solchen, die an Universitäten veranstaltet werden, oder auf einschlägigen Bildungsevents mit dem Ziel sowohl als Finanzdienstleister als auch als potenzieller Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

4 Unternehmensinterne Maßnahmen

4.1 Mitarbeitermotivation

Ein Charakteristikum der Personalstruktur bei MLP ist die Tatsache, dass alle Außendienstmitarbeiter nicht direkt Angestellte sind, sondern als selbstständige Makler unter dem Dach des Unternehmens agieren (daher wurden auch in den vorigen Abschnitten die Begriffe Außendienstmitarbeiter und Berater synonym verwendet). Die Höhe ihres Gehalts wird demnach ausschließlich in Relation zu den von ihnen verkauften Dienstleistungen auf Provisionsbasis berechnet. Allerdings gilt hier folgendes Spezifikum: Zum einen resultiert dieser Verdienst nicht aus einem durch MLP kalkulierten Aufschlag auf die Preise der Produkte seiner Partner (Investmenthäuser, Fondsgesellschaften, Versicherungen, Banken), sondern der Konzern nutzt vielmehr seine Nachfragemacht zur Lukrierung hoher Vertriebsprämien. Zum anderen wird sichergestellt, dass die Berater nicht vordergründig auf die ihnen zustehende Maklergebühr achten, sondern das für den Kunden beste Angebot auswählen. MLP gibt nämlich eine konstante Courtage pro abgewickeltem Geschäft an seine Mitarbeiter weiter, die unabhängig vom letztlich gewählten Finanzdienstleister ist. Der nicht ausbezahlte Anteil der Prämien verbleibt beim Konzern, der dadurch den Betrieb des Unternehmens (zentrale und dezentrale Geschäftsstellen, Marketingausgaben etc.) finanziert.

Durch die Zusammenarbeit von vielen eigenverantwortlich Tätigen wird das unternehmerische Risiko aufgeteilt und damit erhöht sich auch die Motivation des Einzelnen konsequent und zielstrebig zu arbeiten. Als nicht-monetäre Anreize bietet MLP insbesondere Weiterbildungsveranstaltungen an, unter anderem auch solche der eigenen Corporate University.

4.2 Organisatorische Maßnahmen

Neben der Zentrale in Heidelberg unterhält MLP Geschäftsstellen in vielen Universitätsstädten in Mitteleuropa. Diese umfassen im Idealfall zwischen 12 und 14 Berater, welche das Lokal als gemeinsame Kanzleiinfrastruktur sowie für Gespräche mit Kunden und für die Abhaltung der Seminare nützen. Die Leitung einer solchen Bürogemeinschaft wird einem erfahrenen Mitarbeiter übertragen. Dieser ist für das Management innerhalb der Geschäftsstelle zuständig und verantwortlich dafür, dass seine Kollegen bedarfsgerecht unterstützt werden, damit die strukturellen Voraussetzungen für eine effiziente Kundenbetreuung erfüllt sind. Weiters fungiert er als Personalleiter, er führt die Bewerbungsgespräche und entscheidet über die Rekrutierung.

Mit der Zahl der Mitarbeiter in einer Stadt wächst naturgemäß auch die Anzahl der Filialen am Standort. Ebenso wie sich die Berater sukzessive auf einzelne Berufsgruppen spezialisieren, konzentrieren sich in gleicher Weise die Büros auf unterschiedliche Marktsegmente. In Wien gibt es beispielsweise drei verschiedene MLP-Geschäftsstellen, die jedoch im selben Gebäude untergebracht sind. Die erste richtet sich an Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher und technischer Studienrichtungen im mittleren Alter; die zweite an solche mit der gleichen Ausbildung, die aber gerade am Berufseinstieg stehen; die dritte an Mediziner (jeden Alters).

Im Vergleich mit anderen Konzernen dieser Größenordnung ist die Gliederungstiefe bei MLP relativ klein. Die Hierarchie besteht praktisch nur aus drei Ebenen: Vorstand, Geschäftsstellenleiter und Berater. Durch diese schlanke Organisationsform sollen einerseits die Verwaltungskosten gering und andererseits der Freiraum der Mitarbeiter hoch gehalten werden, damit die Motivation bei der Leistungserbringung zusätzlich stimuliert wird.

Zur Überprüfung der strategischen, taktischen und operativen Zielerreichung verwendet MLP die klassischen Bilanzkennzahlen wie zum Beispiel Umsatzerlöse, Gesamterlöse und Gewinn vor Steuern. Die einzelnen Geschäftsstellen werden als Profit Centers geführt. Jede Geschäftsstelle muss daher für sich genommen positiv zum Unternehmenserfolg beitragen. Zur Kontrolle dieses Aspektes werden auch individuelle, interne (Vergleichs-)Kennzahlen herangezogen. Darunter fallen die persönlichen Kenngrößen der einzelnen Berater wie beispielsweise die Anzahl an betreuten Kunden und der Umsatz pro Mitarbeiter. Die Anordnung von Maßnahmen bei Verfehlung individueller, operativer Ziele erfolgt durch den Geschäftsstellenleiter. Sie bestehen in erster Linie aus gezielten Schulungen zur Verbesserung der Leistung sowie zur Stimulierung der Motivation.

5 Ausblick

MLP ist seit seiner Gründung kontinuierlich gewachsen, die MLP Aktie wurde vom Magazin Finanzen, Ausgabe 2/1999 als „best-performing stock" der letzten 10 Jahre in Europa bezeichnet und sie entwickelte sich um ein Vielfaches besser als der DAX-Index (vgl. www.mlp.de). Diese Steigerung des Unternehmenswertes hat sicherlich mehrere Ursachen. Zunächst haben die Betriebsgründer die nur unzureichend befriedigte Nachfrage nach Hilfestellungen im privaten Geldanlagebereich erkannt, ein ge-

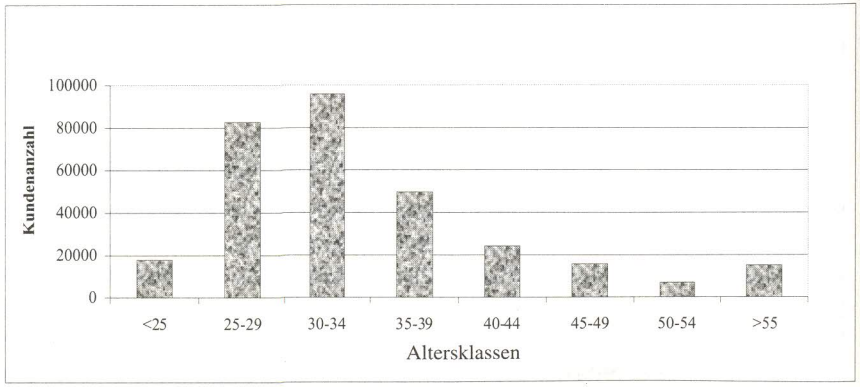
eignetes Geschäftskonzept entwickelt und erfolgreich umgesetzt. Weiters war MLP in der Gründungsphase einer von nur wenigen vergleichbaren Anbietern von Finanzdienstleistungen; dadurch konnte beinahe eine Monopolstellung im Akademikersegment aufgebaut werden. Mit der Zeit traten natürlich Mitbewerber, vor allem Banken, in das Beratungsgeschäft ein, allerdings häufig nach wie vor mit einem Fokus auf die vordergründig finanzkräftigere Gruppe älterer Menschen (diese verfügen in der Regel über ein höheres Einkommen und haben darüber hinaus ihre Konsumbedürfnisse bereits nachhaltiger gestillt als die Jüngeren). Eine gravierende und nur langsam zu überwindende Markteintrittsbarriere für alle Anbieter stellt jedoch das benötigte und entsprechend geschulte Beratungspersonal dar.

Für die Zukunft definiert MLP fünf Wachstumsperspektiven, die in der Folge näher beschrieben werden.

1. Bestehende Kunden sollen die angebotenen Versicherungs- und Bankdienstleistungen stärker nutzen.

Eine große Chance für MLP ist die Altersstruktur seiner Abnehmer. In Abbildung 2 erkennt man klar die Linksschiefe der Verteilung und damit das geringe Durchschnittsalter der Kunden. Weiters zeigen Marktforschungsergebnisse, dass die finanziellen Aufwendungen für Vorsorge, Versicherung und Sparen mit zunehmendem Lebensalter sowie wachsendem Einkommen steigen. Gelingt es MLP seine Klienten langfristig an sich zu binden – eine Strategie die bisher sehr erfolgreich umgesetzt worden ist – so folgt aus den beiden angeführten, empirisch abgesicherten Tatbeständen, dass das Unternehmen in Zukunft sogar bei gleichbleibendem Kundenstock wachsen wird. Diese demographische Tendenz möchte das Management durch die Verbesserung der vorhandenen Versicherungs- und Bankdienstleistungen verstärken. Auch die Altersstruktur der Außendienstmitarbeiter unterstützt diesen Trend, sie befinden sich nämlich zu einem großen Ausmaß in der Kohorte zwischen 30 und 35 Jahren und könnten im Einklang mit dem Firmenkonzept gemeinsam mit ihren Kunden altern.

Abbildung 2: Altersstruktur der MLP Kunden



2. Neue Dienstleistungen sollen für bestehende Kunden entwickelt werden.

Diese Strategie ist im Zusammenhang mit Punkt 1 zu sehen und richtet sich an die Innovationskraft des Unternehmens ständig den Markt zu beobachten und aktuelle Trends oder neu aufkommende Bedürfnisse nicht zu übersehen. Vergleicht man etwa die Anteile von privatem Kapital, das in Aktien bzw. in weniger riskanten Anlageformen investiert wird, zwischen verschiedenen industrialisierten Ländern, so könnte in Mitteleuropa ein Nachholbedarf bei der Veranlagung von privatem Risikokapital bestehen. Darüber hinaus gehen internationale Studien von Wachstumsraten zwischen 8 % und 15 % bei Vermögensverwaltern und Privatbankiers während der nächsten Jahre aus (vgl. Bauer 2002b).

3. Neue Kunden sollen akquiriert werden.

Da die Unternehmensphilosophie darauf aufbaut, dass jeder einzelne Berater zum Wachstum des Konzerns beiträgt und er dadurch mit dem Engagement sowie der Anzahl seiner Mitarbeiter wächst, sollte auch personalmäßig weiter expandiert werden. Aber ebenso wie für die Mitbewerber ist auch für MLP die Akquisition neuer Berater zur Zeit die große Herausforderung und stellt eines der gravierendsten Wachstumshindernisse dar.

Tabelle 1: Marktpotenzial für Private Banking in Österreich (vgl. Bauer 2002a)

Kundensegmente nach Geldvermögen	Ungefähre Anzahl an Kunden (in Tausend)	Geldvermögen (in Milliarden €)	Betreuungsrelevantes Vermögenspotenzial (in Milliarden €)
Private Großvermögen			
mehr als 9 Mio. €	0,5	23	10
Vermögende Privatkunden			
bis zu 9 Mio. €	5	20	7
bis zu 2 Mio. €	14	21	8
bis zu 0,74 Mio. €	24	14	3,5
Gehobene Privatkunden			
mehr als 0,1 Mio. €	600	67	14,5

Das Marktpotenzial für Private Banking kann nur ungefähr abgeschätzt werden. Für Österreich ergibt sich die in Tabelle 1 dargestellte Situation. Der Großteil des betreuungsrelevanten Vermögenspotenzials von 43 Milliarden Euro liegt auf Sparbüchern (davon gibt es rund 25 Millionen im Land), schlummert in Depots oder ist in Einzelaktien, Versicherungspolizzen, Festgeld oder diversen Fonds angelegt (vgl. Bauer 2002a). Da viele Besitzer dieser Mittel ihre Geldangelegenheiten bisher selbst geregelt haben, besteht in Zeiten der Börsebaisse verstärkte Nachfrage nach professioneller Hilfe bzw. besserer Abstimmung der Anlageformen aufeinander. Daher werden in Österreich zur Zeit auch Engagements in kompetent zusammengestellten Fonds bevorzugt. Außerdem ist infolge demographischer Entwicklungen ungefähr ab dem Jahr 2010 in Mitteleuropa eine starke Fluktuation bei Führungskräften zu erwarten, wodurch sich für Finanzdienstleister verstärkte Marktchancen ergeben könnten.

4. Neue Märkte in anderen Ländern sollen erschlossen werden.

MLP hat bei seinen bisherigen Expansionen in neue Märkte immer eine „Roll-up" Strategie mit einem „local to local" Ansatz verfolgt. Das bedeutet konkret, dass man in neuen Ländern zunächst mit einer kleinen Anzahl von Geschäftsstellen begonnen und sukzessive die Märkte aufgerollt (im Sinne von bearbeitet) hat. Für die Betreuung der Kunden in den neuen Staaten wurden wiederum inländische Berater eingestellt um sozio-kulturellen Unterschieden gezielt Rechnung tragen zu können. Eine derartige Vorgangsweise benötigt freilich relativ lange, bis eine zufriedenstellende Penetration erreicht wird.

Der bereits erfolgte Markteintritt in Großbritannien gilt auch als Test für eine weitere Erschließung des angloamerikanischen Raums. Es zeigt sich, dass neben den kulturellen Unterschieden auch ein Umdenken in manchen politischen, rechtlichen und marktbezogenen Aspekten erforderlich ist. Im Vereinigten Königreich weicht die Finanzgesetzgebung von jener in Deutschland oder Österreich erheblich ab. Zudem ist dort stärkere Konkurrenz vorzufinden, da am Markt bereits eine Reihe von mit MLP vergleichbaren Finanzdienstleistern etabliert sind. Andererseits wurde dadurch aber auch der Bedarf nach einschlägigen Beratungen bereits geweckt.

5. Die Geschäftstätigkeit mit den neuen Medien soll ausgebaut werden.

Die weitere Verbreitung des E-Commerce hängt von einer Reihe von Faktoren ab, die von MLP nicht direkt beeinflussbar sind. Beispielsweise erwartet man das Zusammenfassen der Funktionen des Telefons, des Fernsehens, des Internets und des PCs in einem einzigen Gerät, ist sich aber über die Akzeptanz dieser Entwicklung durch potenzielle Nutzer unsicher; letztere wird freilich ihrerseits stark von der Bedienungsfreundlichkeit dieser

Hilfsmittel determiniert. Während die primäre Zielgruppe von MLP – anspruchsvolle Privatkunden mit akademischer Ausbildung – diesem Fortschritt vermutlich sehr aufgeschlossen gegenüber stehen dürfte, bleibt die Lösung eines weiteren Problems, nämlich die sichere und komfortable Durchführung des eigentlichen Zahlungsvorgangs in den neuen Medien, zur Zeit noch als gravierender Hemmschuh für rasantes Wachstum in diesem Bereich bestehen.

Problemstellungen

Basisfragen

1. Beschreiben Sie den Marketing Management Prozess an Hand des Fallbeispiels.
2. Welche Determinanten im näheren und weiteren Umfeld sind für MLP von besonderer Relevanz?
3. Strukturieren Sie die Wachstumsperspektiven von MLP in Übereinstimmung mit den grundsätzlichen Wachstumsstrategien.
4. Führen Sie eine SWOT-Analyse für MLP durch.
5. Grenzen Sie die Begriffe ‚Business Unit', ‚Profit Center', ‚Geschäftsstelle' und ‚Sparte' voneinander ab.
6. Welche Arten von Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen wählt MLP, mit welchen Begriffen werden sie in der Fachliteratur bezeichnet?

Vertiefungsfragen

7. Grenzen Sie die Begriffe ‚Bedürfnis', ‚Wunsch' und ‚Nachfrage' an Hand des Beispiels Finanzdienstleistung voneinander ab.
8. Grenzen Sie die Begriffe ‚Kundenwert', und ‚Nutzen für den Kunden' an Hand des Fallbeispiels voneinander ab.
9. Welcher Stellenwert kommt der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung bei Finanzdienstleistungen zu, welche Maßnahmen setzt MLP in diese Richtung?
10. Betrachten Sie die Wertschöpfungskette und stellen Sie ihr die Aktivitäten von MLP gegenüber.
11. Welche Besonderheiten haben Finanzdienstleistungen (beispielsweise im Vergleich zu Konsumgütern des täglichen Gebrauchs) aus Kundensicht?
12. Welchen Einfluss spielen sozio-kulturelle Besonderheiten bei der Nachfrage nach Finanzdienstleistungen?
13. Welche Markteintrittsbarrieren können Sie für den Markt der Finanzdienstleister identifizieren?
14. Welche Marktform herrscht am Markt für Finanzdienstleistungen?

15. Welche Informationsquellen stehen MLP für Marktforschungszwecke vornehmlich zur Verfügung?
16. Strukturieren Sie die Vorgangsweise zur Segmentierung und Marktbearbeitung von MLP in Anlehnung an die grundsätzlichen Möglichkeiten zur Segmentierung und Marktbearbeitung.
17. Beurteilen Sie die Wahl des Unternehmensnamens von MLP aus der Sicht des Marketings.
18. Evaluieren Sie die Vor- und Nachteile einer Marktbearbeitung mittels der neuen Medien am Beispiel Finanzdienstleistungen.
19. Wie beurteilen Sie die Entlohnungsstruktur der MLP-Berater?
20. Versuchen Sie die MLP-interne Obergrenze von 200 Kunden pro Berater an Hand von Kapazitätsüberlegungen nachzuvollziehen.
21. Welche Gründe könnten Ihrer Meinung nach für die Richtschnur sprechen, dass MLP Geschäftsstellen ungefähr zwischen 12 und 14 Berater umfassen sollten?
22. Welche Innovationen schlagen Sie dem Management von MLP für seine Marketingaktivitäten vor?
23. Recherchieren Sie, welche Anbieter es zur Zeit am Markt für private Vermögensanlageberatung in Österreich gibt.

Literatur

BAUER, KARIN (2002a): Ein saftiger, großer Kuchen, Der Standard, 16. Mai 2002

BAUER, KARIN (2002b): Profitabel und hoch expansiv, Der Standard, 16. Mai 2002

MLP: Homepage (www.mlp.de, Zugriff: 22.6.2002)