# „Die DIN-Norm kommt“

**Vor mehr als 13 Jahren hat Bernhard Termühlen seinen Job als MLP-Chef aufgegeben. Inzwischen mischt er die Branche wieder auf. Nicht nur als Inhaber der Finanzvertriebe Mayflower und Formaxx, sondern auch als Geldgeber hinter Defino – jenem Institut, das an einer Norm für die Finanzanalyse arbeitet.**

Ein sonniger Spätwintertag am Flughafen Hamburg. Interviewtermin mit einer bekannten Persönlichkeit der deutschen Finanzdienstleistungsbranche, die sich in den vergangenen Jahren eher rar gemacht hat. Bernhard Termühlen, Ex-Vorstandschef von MLP, gibt bereitwillig Auskunft zu seinen diversen Beteiligungen. Nur zu einem Thema schweigt der drahtige 61-Jährige eisern: kein Wort zu MLP. Ende vergangenen Jahres hatte Termühlen seinem ehemaligen Arbeitgeber in einem Blogbeitrag geraten, das Potenzial der eigenen Vertriebsmannschaft wieder besser zu nutzen. Seine Äußerungen schlugen hohe Wellen, was dem zurückhaltend auftretenden Westfalen heute sichtlich unangenehm ist. Er blickt ohnehin lieber nach vorn. Schließlich will Termühlen nicht als nörgelnder Ex-Chef in Erinnerung bleiben, sondern als Mann, der noch einiges bewegen möchte.

**Herr Termühlen, Sie haben MLP 2003 verlassen. Doch offensichtlich fehlte Ihnen die Branche: 2007 sind Sie beim Allfinanzvertrieb Mayflower eingestiegen, später dann bei Formaxx. Beide Unternehmen wurden unter anderem von ehemaligen MLP-Beratern gegründet. War das Engagement für Sie eine unternehmerische Entscheidung oder eher eine Hilfestellung für alte Weggefährten?**

*Bernhard Termühlen:* Letztlich beides. Mayflower-Vorstandschef Thomas Scholl war über viele Jahre hinweg der erfolgreichste Geschäftsstellenleiter von MLP. Ich kenne auch die anderen Gründer und vertraue ihnen – daher muss ich mich auch nicht in das Tagesgeschäft einmischen. Sie haben bewiesen, dass sie ein Unternehmen ordentlich und profitabel führen können. Viel später, 2013, ist mir Formaxx angeboten worden. Diese Firma hatte unter anderer Führung hohe Verluste angehäuft. Da ich aber die vorherigen Eigentümer und auch einige der dort Beteiligten kannte und das Geschäftsmodell valide war, hat Mayflower dann Formaxx übernommen. Da der eine Vertrieb nicht den anderen besitzen sollte, haben wir das Ganze umstrukturiert: Die vormalige Mayflower Capital AG wird demnächst umbenannt und ist eine reine Holding, die drei Firmen hält: die Vertriebe Mayflower und Formaxx sowie deren gemeinsames Backoffice, die Definet.

> »Es kann nicht sein, dass zehn verschiedene Berater ein und demselben Kunden zehn völlig unterschiedliche Analysen präsentieren.«
>
> *Bernhard Termühlen*

**Wie groß sind die beiden Vertriebe, gemessen an der Zahl der Berater?**

Mayflower hat gut 60 Berater und knapp zwölf Millionen Euro Erlöse. Formaxx erlöste mit gut 200 Beratern zuletzt rund 21 Millionen Euro. Damit arbeiten beide Vertriebe im Branchenvergleich hochproduktiv.

**Laut den jüngsten Zahlen erzielte Formaxx 2015/2016 nur knapp 220.000 Euro Überschuss. Viel ist das nicht.**

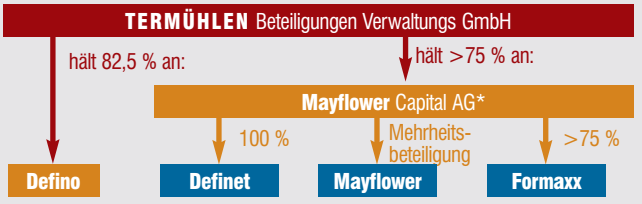
Sie müssen bedenken, dass die Gesellschaft erst seit Kurzem in unseren Händen ist und bis dahin nicht profitabel war. Anders als alte Finanzvertriebe und Makler können junge Unternehmen nicht aus den Beständen profitieren, die sie in der Vergangenheit aufgebaut haben. Hinzu kommt, dass wir in eine neue mit Mayflower gemeinsam entwickelte IT-Plattform investieren, und das bei gleichzeitigem Betrieb der beiden alten IT-Systeme. Daher meine ich, dass die Ergebnisse für ein Unternehmen, das sich im Aufbau und in der Umstrukturierung befindet, sehr gut sind. Wir stellen nicht, wie in der Branche nicht unüblich, auf Ergebnisse vor Zinsen und Restrukturierungsaufwendungen ab oder hoffen auf frisches Geld aus der nächsten Finanzierungsrunde. Ich kenne jedenfalls keine andere Firma aus der Branche, die einen so schnellen Turnaround geschafft hat wie Formaxx.

**Wie sind Sie dabei vorgegangen?**

Wenn Sie als Unternehmer in unserer Branche schnell die Produktivität steigern möchten, haben Sie vor allem zwei Möglichkeiten. Die erste: Sie kannibalisieren andere Vertriebe und werben deren beste Berater ab. Doch damit holen Sie sich Söldnertruppen ins Haus, statt organisch zu wachsen. Die Produktivität steigt zwar tatsächlich, aber nach einiger Zeit ziehen diese Berater einfach weiter. Die zweite Möglichkeit: Sie investieren nicht mehr – nicht in neue Mitarbeiter, deren Ausbildung, die Qualität der Beratung und vor allem nicht in die IT. Das funktioniert ebenfalls eine Zeitlang, insbesondere bei hohen Altbeständen. Der richtige Weg ist meiner Meinung nach aber ein anderer: ein Unternehmen von Grund auf ordentlich aufzustellen, damit es sich entwickelt, wächst – und schließlich

**Blick in Termühlens Portfolio**

Die Beteiligungen Bernhard Termühlens im Finanzdienstleistungsbereich




* Umfirmierung dieser Holding geplant | Quelle: Bundesanzeiger, eigene Recherche

Foto: © Ulrike Schmidt

profitabel wird. Diesen Weg gehen wir mit Formaxx.

**Was heißt das konkret?**

Sie müssen Standards einführen. In unserer Branche arbeiten viel zu viele „freischaffende Künstler"; jeder arbeitet so, wie er es für richtig hält. Das funktioniert in einem Finanzvertrieb genauso wenig wie in der Autoindustrie. Man muss die Prozesse standardisieren, gewissermaßen Leitplanken einziehen. Das hat gleich mehrere positive Effekte: Sie steigern die Produktivität durch Synergien und Skaleneffekte, auch weil Sie damit die in der Beratung gesammelten Informationen im Backoffice viel besser verarbeiten und ihren gesamten Datenhaushalt besser organisieren können. Viele denken die Prozesse vom Produkt her und arbeiten sich dann in Richtung Kunden vor. Dabei gilt es, genau andersherum zu denken: Der Prozess beginnt bei der Beratung – und endet im Produkt. Standardisierte Prozesse verbessern außerdem die Qualität der Beratung, was die Branche wiederum attraktiver für Nachwuchskräfte macht. Denn machen wir uns doch nichts vor: Das Nachwuchs- und das Imageproblem hängen zusammen. Darum hilft die Standardisierung auch, neue Berater zu gewinnen und so organisch zu wachsen.

**Sie spielen mit den Beratungsstandards sicher auf Ihre weitere Beteiligung an: Das Defino Institut für Finanznorm hat mit DIN Spec 77222 eine Spezifikation für eine „standardisierte Finanzanalyse für den Privathaushalt" entwickelt, die demnächst in einer „richtigen" DIN-Norm münden soll.**

Zum Hintergrund: Bei Formaxx trafen Berater ganz unterschiedlicher Finanzvertriebe aufeinander. Um dennoch eine konstant hohe Beratungsqualität zu sichern, kam früh die Idee auf, Standards für die Finanzanalyse zu erarbeiten. Dieses Projekt hat Defino dann fortgesetzt. Formaxx ist der Vertrieb, der am längsten mit dem Defino-Standard arbeitet. Der Einsatz hat sich bewährt: Der durchschnittliche auf Basis von Defino beratene Familienkunde hat 13 Verträge über Formaxx abgeschlossen, das ist eine im Branchenvergleich herausragende Vertragsdichte. Mit den Standards konnten wir etwas Neues, Einzigartiges bieten, das die Leute mitgerissen hat. Innovation – ein wichtiger Wachstumstreiber – ist in unserer Branche sonst ja kaum zu finden.

**Derzeit wird DIN Spec 77222 auf Initiative der Defino am Deutschen Institut für Normung in eine vollständige Norm überführt. Welches Ziel verfolgen Sie?**

Es kann nicht sein, dass zehn verschiedene Berater ein und demselben Kunden zehn

Bernhard Termühlen: „Kunden erhalten in rund zehn Minuten einen rudimentären Überblick über ihre finanzielle Lage. Diese Zeit räumen auch Durchschnittsverdiener ihrem Berater ein."

völlig unterschiedliche Analysen präsentieren. Auch im Straßenverkehr gelten bestimmte Regeln. An roten Ampeln müssen Sie halten, und Sie können nicht mit Tempo 200 durch geschlossene Ortschaften fahren. In der Finanzdienstleistungsbranche gibt es derlei Regelwerke nicht. Hier kann jeder fahren, wie er will. Um im Bild zu bleiben: In unserer Branche hat sich die Politik bisher darum gekümmert, dass die Führerscheinprüfung verschärft und dass ein Fahrtenbuch geführt, also dass ordentlich dokumentiert wird. Was in der Zwischenzeit in der Beratung und Analyse – im übertragenen Sinn also auf der Straße – passiert, ist weitgehend ungeregelt. Die Beratungsqualität für die Kunden und der Verbraucherschutz hängen aber – mit Verlaub – nicht nur von der Ausbildung der Berater ab. Entscheidend dafür ist ein ordentlicher Analyse- und Beratungsprozess.

**Ihr Ziel ist also eine in allen Facetten standardisierte Beratung?**

Nein, so weit sind wir längst nicht, und das streben wir auch gar nicht an. Es geht vor allem um die Bedarfsanalyse. Dabei untersucht der Berater im Wesentlichen Deckungslücken bei Versicherungen und in der Altersvorsorge und Ungereimtheiten im Anlageverhalten. Am Schluss sieht er, welche Risiken er absichern und welche Vorsorge er treffen muss. Das ist wie beim Arzt: Die Diagnose sollte immer die gleiche sein, nehmen wir als Beispiel einen Bandscheibenvorfall. Das gilt allerdings nicht für die Therapie – da kann in einem Fall eine Spritze die richtige Wahl sein, während einem anderen Patienten mit einer Krankengymnastik besser geholfen ist. Ähnlich ist es in der Finanzberatung. Für die Heilung des Risikos Altersarmut gibt es eben nicht nur ein Produkt. Hier hat der Berater also durchaus Freiheiten. Es passiert aber nicht mehr, dass jemand, der eigentlich eine Haftpflichtversicherung bräuchte, einen Schiffsfonds aufgeschwatzt bekommt.

**»Die Branche verwechselt noch zu oft Kundenindividualität und Beraterindividualität.«**

***Bernhard Termühlen***

**Aber jede Beratung und damit auch Bedarfsanalyse muss doch individuell sein. Es lassen sich nun mal nicht alle Menschen über einen Kamm scheren.**

Wir sind der Überzeugung, dass ein standardisierter Prozess und kundenindividuelle Ergebnisse sich nicht widersprechen, sondern bedingen. Die Branche verwechselt noch zu oft Kundenindividualität und Beraterindividualität.

**Kann man einen so komplexen Prozess wie die Finanzanalyse in einen Standard fassen?**

Natürlich will der eine oder andere Finanzberater seinen Kunden vollkommen analysieren und beispielsweise bei der Krankenversicherung abfragen, ob der Klient in Krisengebiete reist und ob dieses Risiko berücksichtigt werden muss. Doch das ist eben nicht der Standardansatz, der für alle gelten sollte. Sonst dürften im Straßenverkehr auch nur noch Autos mit allen Assistenzsystemen zugelassen werden. Dann gäbe es auf der Straße nur noch Pkws wie die Mercedes-S-Klasse – und ein großer Teil der Bevölkerung könnte sich kein Auto mehr leisten. Wenn Sie so wollen, verfolgen wir über die DIN-Norm das Ziel, dass jeder das Recht haben soll, mit ordentlich funktionierenden Autos am Straßenverkehr teilzunehmen, und es gilt zudem ein einheitliches Regelwerk hinsichtlich des Fahrverhaltens. Kunden erhalten in rund zehn Minuten einen rudimentären Überblick über ihre finanzielle Lage. Diese Zeit räumen auch Durchschnittsverdiener ihrem Berater ein. Oder, andersrum gesehen: So viel Zeit kann ein Berater auch einem Kunden widmen, von dem er sich kein lukratives Anschlussgeschäft verspricht. Es geht um ein Regelwerk für die Analyse und damit den Einstieg in die Beratung. Die Frage nach der Versicherung für Krisengebiete darf ja später noch folgen.

**Durch die Norm würde die Bedarfsanalyse schneller werden. Wenn ein Vermitt-**

### Bernhard Termühlen

Bernhard Termühlen, geboren 1955 im westfälischen Steinfurt, ist promovierter Bau- und Wirtschaftsingenieur. Von 1982 bis 1984 war er als Referent des Unternehmensleiters des Baukonzerns Heitkamp tätig, bevor er 1985 als MLP-Berater begann – als Mitarbeiter Nummer 84. Schon im Jahr darauf wurde er mit der Leitung der Hamburger Geschäftsstelle betraut. 1988 wechselte Termühlen in den Vorstand von MLP, 1999 übernahm er den Vorsitz des Gremiums und trieb die Expansion des Finanzvertriebs voran. Im Oktober 2003 verließ er die Firma. Seither betätigt er sich als Unternehmer. Er betreibt Landwirtschaft, investiert in erneuerbare Energien und hält Anteile an der Schwedenfähre TT-Line, deren Beiratsvorsitzender er ist. Seine Beteiligungen an den Finanzvertrieben Mayflower und Formaxx machen nach eigenen Angaben einen eher kleinen Teil seines Gesamtvermögens aus.

Foto: © Ulrike Schmidt

**ler immer mehr Kunden betreuen kann: Verschärft das nicht das Beratersterben?**

Hier gibt es einen Qualitäts- und einen Effizienzaspekt. Es gibt zu viel Wildwuchs in der Beratung. Die Gesellschaft wird abwägen, ob es weitergehen soll wie bisher oder ob nicht vernünftige Standards besser sind. Vielleicht müssten einige den Markt dann verlassen. Auf der anderen Seite sinkt die Zahl der Berater ohnehin seit Jahren – bei gleichbleibender Bevölkerung. Wenn man Haushalte als Kunden nimmt, steigt deren Zahl sogar. Auf jeden Fall muss effizient und mit hohem Qualitätsanspruch beraten werden. Mehr Effizienz hilft zudem, den Margendruck zu kompensieren.

**Wann wird die Norm denn kommen? Oder kann sie noch scheitern?**

Im Normenausschuss sitzen Vertreter von Finanzvertrieben, Banken und Versicherern an einem Tisch mit Wissenschaftlern und Verbraucherschützern. Nach meiner Kenntnis herrscht inzwischen ein grundsätzlicher Konsens. Darum bin ich fest davon überzeugt: Die DIN-Norm kommt. Von außen lässt sie sich jedenfalls nicht verhindern, auch wenn sich mancher aus der Branche das vielleicht wünschen würde. Der Entwurf für die Norm soll Mitte des Jahres veröffentlicht werden. Dann kann die Allgemeinheit Stellungnahmen abgeben. Wenn es gut läuft, liegt die Norm schon dieses Jahr unter dem Weihnachtsbaum.

**Wie verbindlich wird die Norm sein?**

Eine Norm hat keine Gesetzeskraft. Aber ein Berater, der sich nicht an sie hält, geht ein Risiko ein. Denn wenn es zu einem Haftungsfall kommt, wird der Richter den Vermittler fragen, ob er sich an der Norm orientiert hat. Ist das der Fall, ist der Berater ein gutes Stück weit entlastet.

**Eine Norm kann als perfekte Blaupause für einen Robo-Berater dienen. Ist das eine Gefahr für die Branche?**

Nein. Wenn ein Kunde Robo-Beratung möchte, wird er sie nutzen – und dann ist es gut, wenn sie geregelt ist. Insbesondere die Verbraucherschützer drängen darauf, dass es einen für die Selbstanalyse nutzbaren und digitalisierungsfähigen Standard gibt. Er muss in Onlinetools umsetzbar sein. Die Branche muss akzeptieren, dass Kunden mündiger geworden sind und sich im Internet informieren. Dadurch wird der Berater aber nicht überflüssig, der Anspruch an ihn wird nur höher.

Bernhard Termühlen: „Die Vermittlerbranche wird nicht an einem gewissen Maß an Kooperation vorbeikommen."

**»Wenn es gut läuft, liegt die Norm schon dieses Jahr unter dem Weihnachtsbaum.«**

*Bernhard Termühlen*

**Haben Sie oder Defino einen finanziellen Nutzen aus dem Normungsprojekt?**

Zunächst einmal braucht es jemanden, der das Projekt finanziert – ich habe bislang nur Geld investiert und keines verdient. Langfristig wird sich Defino als Zertifizierer positionieren. Wenn die Norm kommt, wird eine neutrale Instanz benötigt, die prüft, ob Berater nach den Vorgaben arbeiten. Wir sind dabei, uns zum Zertifizierer akkreditieren zu lassen – so wie TÜV oder Dekra das sind.

**Sie erwähnten anfangs noch eine weitere Firma, die zu Ihren Beteiligungen zählt: Definet. Was hat es damit auf sich?**

Die Definet entstand vor zweieinhalb Jahren, weil bei Formaxx und Mayflower mit zwei IT-Systemen gearbeitet wurde und wir die Chance gesehen haben, diese zu vereinheitlichen und vor allem in Bezug auf die Beratungsprozesse neu aufzusetzen. Die Definet ist die Backoffice-Plattform für diese beiden Vertriebe. Die Bereiche, die quasi zur DNA einer Firma gehören, blieben in den jeweiligen Unternehmen. Aber Dinge wie die IT, die Ausbildung oder der Einkauf ließen sich gut bündeln. Zugleich sehen wir das Geschäftsmodell, dritte Vertriebe anzubinden, die ebenfalls effizienter arbeiten wollen.

**Ist es denn realistisch, dass sich ein Finanzvertrieb an ein Backoffice hängt, das auch Mitbewerber unterstützt?**

Nehmen Sie die Automobilbranche: Dort arbeiten bekanntlich viele Konzerne mit den gleichen Zulieferern zusammen. Auch in der Fondsbranche nutzen Dutzende Anbieter die gleichen Verwahrstellen. Die Vermittlerbranche wird ebenfalls nicht an einem gewissen Maß an Kooperation vorbeikommen, weil das Geschäft wegen der sinkenden Margen schwieriger wird. Viele kleinere und mittlere Vertriebe werden sich allein nicht halten können. Ich betone es noch einmal: Die Branche braucht Skaleneffekte, Industrialisierung, Synergien – und damit mehr Gemeinsamkeit.

**Ist Definet im Grunde nicht einfach ein weiterer Maklerpool?**

Nein. Ein Pool bietet üblicherweise ein einheitliches Paket an, mit dem er eine größere Zahl an Maklern bedient. Der Vermittler verzichtet auf einen Teil seiner Courtagen oder zahlt eine Gebühr, nutzt dafür die Einkaufsmacht des Pools und bekommt eine Provisionsabrechnung aus einer Hand. Da der durchschnittliche Makler rund drei Poolanbindungen hat, bedient jeder auch nur einen Teil des Bedarfs; entsprechend sehen Produktivität und Datenhaushalt bei den Angebundenen aus. Die Definet individualisiert und macht gleichzeitig hochproduktiv. Sie bietet verschiedene Module an, die einzeln gebucht werden können. Wir haben alles von der Rechts-, Marketing- oder IT-Abteilung bis hin zu einer Akademie für Fortbildungen. Der Vertrieb wählt aus, welche Module er haben möchte, und nur für die bezahlt er auch. Den Rest erledigt er weiterhin im eigenen Haus. Das Ziel ist die Steigerung von Individualität, Produktivität und Qualität, was sich nicht widerspricht.

**Vielen Dank für das Gespräch.**

BERND MIKOSCH, JENS BREDENBALS | FP

Foto: © Ulrike Schmidt