



Der württembergische  
Schraubenhersteller  
Würth besitzt eine  
eigene Bank.

Foto: Adolf Würth GmbH & Co. KG

BANKGRÜNDUNG

# Die Bank meines Vertrauens

Eine eigene Bank wird für viele Unternehmensgruppen zur Option

KarstadtQuelle hat eine, die britische Supermarktkette Tesco auch. Selbst Schraubenfabrikant Würth hat im letzten Jahr zugeschlagen – und eine eigene Bank gekauft. Ab wann und warum lohnt sich das eigene Kreditinstitut?

Von Bernd Wagemanns und Thorsten Schumacher

Viele Entwicklungen erleichtern es bankfremden Unternehmensgruppen, sich im Bankenmarkt zu engagieren. Dazu zählen leistungsstarke Auslagerungslösungen, die die Fertigungstiefe im Bankensektor in den letzten 15 Jahren deutlich reduziert haben. Immer mehr Prozesse wurden standardisiert und zentralisiert. Routinefunktionen wie Kontoführung, Zahlungsverkehr, Kreditverarbeitung oder die Wertpapier- und Derivateabwick-

lung übernehmen inzwischen Dienstleister für die Kreditinstitute. Administrative Tätigkeiten lassen sich weitgehend an diese „Zulieferindustrie“ auslagern. Selbst für die IT sind Standardsoftware und Serviceleistungen am Markt verfügbar. Die Banken können sich so zunehmend auf die Kundenberatung und den Vertrieb, Ergebnis- und Risikosteuerung sowie eigene Kapitalmarktaktivitäten konzentrieren. Da ein großer Teil der Standardprozesse zuge-

kauf werden kann, lässt sich die unternehmenseigene Bank sehr schlank aufstellen und in einem überschaubaren Zeitrahmen realisieren. Dabei müssen Hürden überwunden werden, denn die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) stellt sehr umfangreiche Anforderungen. Ohne eine qualifizierte Vorbereitung und Durchführung, die sicherstellen, dass die geltenden aufsichtsrechtlichen Vorschriften bei Gründung oder Kauf einer Bank erfüllt werden, geht es nicht.

### Weitreichende strategische Möglichkeiten

Dabei hat eine eigene Bank viele Vorteile: Ein Konzern kann seine Wettbewerbsposition verbessern. Eine Diversifikation in das Einlagen-, Kredit- oder Finanzdienstleistungsgeschäft erschließt neue Ertragspotentiale. Der direkte Zugang zum Kapitalmarkt optimiert die Rahmenbedingungen für Unternehmensfinanzierung und Liquiditätssteuerung. Vorteile bietet ein eigenes Institut auch bei der Absatzfinanzierung und der Intensivierung der Kundenbindung. Zudem können reine Kostenvorteile für die Gründung einer Bank sprechen.

Ab dem 1. November 2007 berechtigt eine in Deutschland erworbene Lizenz außerdem dazu, die genehmigten Bankgeschäfte und Finanzdienstleistungen auch in allen anderen EU-Ländern anzubieten („Europäischer Pass“). Dies folgt aus der europäischen Finanzmarkttrichtlinie (MiFID), die in Deutschland vor allem durch Änderungen im KWG, WpHG und Börsengesetz umgesetzt wird.

Für welche Unternehmen ist eine Bankgründung überhaupt interessant? Für Einzelhandelsgruppen, deren Filialen täglich von einer großen Zahl von Kunden frequentiert werden, liegt es nahe, ihr Angebot um standardisierte Finanzprodukte zu erweitern. Karstadt-Quelle oder die britische Supermarktgruppe Tesco gelten hier als Vorreiter. Die Hersteller langlebiger Konsum- und Investitionsgüter haben die Möglichkeit, ein eigenes Kreditinstitut zur Absatzfinanzierung einzusetzen. Kon-

zerne, die stark im internationalen Geschäft engagiert sind, können Währungs- oder Projektrisiken mit einer eigenen Bank ganz oder teilweise selbst absichern. Auch international orientierte mittelständische Unternehmen können vergleichbare Möglichkeiten nutzen, indem sie Interessengemeinschaften gründen. Für Technologie- und Serviceanbieter in sehr beratungsintensiven Bereichen könnte es zudem interessant sein, ihr kunden- und marktspezifisches Spezialwissen auch für die Entwicklung und Vermarktung von Finanzprodukten zu nutzen. Die Liste mit Beispielen ließe sich ohne weiteres fortsetzen (siehe Abbildung unten).

Ob die Gründung einer Bank passend ist, hängt von der Größe, Branche und Art der geplanten Bankgeschäfte ab. Die Eröffnung eines Einlagenkreditinstituts erfordert ein Anfangskapital in Höhe von mindestens 5 Millionen Euro. Sollen dagegen zum Beispiel nur Finanzdienstleistungen erbracht werden, ist das benötigte Anfangskapital deutlich geringer, je nach Art der Leistung liegt es zwischen 50.000 und 730.000 Euro. Für Hypothekenbanken beträgt es weitaus mehr, nämlich 25 Millionen Euro (siehe Abbildung S. 18).

Die strikte Trennung zwischen dem Banken- und Nicht-Bankengeschäft ist nicht ohne weiteres zu überwinden. Dafür erforderlich ist ein grundsätzlicher Perspektivenwechsel vom Bankkunden hin zum Bankbetreiber. Es gilt, strategische Konzernziele in attraktive Finanzprodukte, Dienstleistungsangebote und Vertriebsprozesse umzusetzen. Wie gut



**Thorsten Schumacher** (links) ist Senior Consultant der Ifb Group in Köln.

[thorsten.schumacher@ifb-group.com](mailto:thorsten.schumacher@ifb-group.com)

**Bernd Wagemanns** (rechts)

ist Leiter des Geschäftsbereichs IT-Strategie/Organisation der Ifb Group in Köln.

[bernd.wagemanns@ifb-group.com](mailto:bernd.wagemanns@ifb-group.com)

dies gelingt, hängt wesentlich davon ab, in welchem Umfang bei der Vorbereitung und Umsetzung qualifizierte und erfahrene Fachleute eingebunden werden.

### Vorbereitung wird oft unterschätzt

In der Bundesrepublik angesiedelte Banken und Finanzdienstleister unterliegen dem deutschen Aufsichtsrecht. Genehmigungen für die verschiedenen Arten von Bankgeschäften und Finanzdienstleistungen werden von der BaFin erteilt. Deren Genehmigungsverfahren dauert zwischen drei und sechs Monaten und erfordert je nach Komplexität der geplanten Geschäfte eine umfangreiche Vorbereitung von drei bis zwölf Monaten – ein Aufwand, der oft unterschätzt wird.

### Für welche Branchen sind Banklizenzierungen interessant?

Mögliche Motive für Banklizenzierungen	Branchenbeispiele
Diversifikation (zum Beispiel Kreditgeschäft/ Einlagengeschäft)	Banken und Finanzdienstleister
Zugang zum Kapitalmarkt	Unternehmen mit großen Immobilienbeständen oder hohem Kapitalbedarf
Absatzfinanzierung (Kreditgeschäft/Leasing)	Investitionsgüterindustrie, Automobilindustrie
Kundenbindung, Cross-Selling-Geschäfte, Kostensenkung	Handelsketten, Telekommunikation
Erweiterung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen (MiFID)	Energiewirtschaft
Zugang zum deutschen/ausländischen Bankenmarkt (Europäischer Pass)	Deutsche Banken, Auslandsbanken, Finanzdienstleister sowie international tätige Unternehmen

Quelle: Ifb Group

Die wichtigsten Anforderungen fasst BaFin-Präsident Jochen Sanio folgendermaßen zusammen: „Wer in Deutschland Bankgeschäfte betreiben will, braucht dazu unsere Erlaubnis. Die bekommt er nur, wenn er die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt. So müssen unter anderem die Mittel zur Verfügung stehen, die zum Geschäftsbetrieb erforderlich sind. Dazu gehört vor allem ein ausreichendes Anfangskapital. Und das Institut muss mindestens zwei fachlich geeignete und zuverlässige Geschäftsleiter haben. Außerdem muss es über einen tragfähigen Geschäftsplan verfügen und bereit bzw. in der Lage sein, die notwendigen organisatorischen Vorkehrungen zu treffen, um seine Bankgeschäfte ordnungsgemäß zu betreiben.“

Die Strategie gibt den Ausschlag dafür, welche genehmigungspflichtigen Geschäfte künftig betrieben werden sollen und welche Lizenzen bei der BaFin zu beantragen sind. Abhängig von der Art der Lizenz stellen sich unterschiedliche Anforderungen an Kapitalausstattung, personelle Besetzung, Geschäftssteuerung, Risikomanagement, IT und auslagerungsfähige Tätigkeiten. Diese bilden den Rahmen für die Planung der Organisationsstruktur, der Finanzierung und der rechtlichen Konstruktion der Bank – alles Punkte, die gegenüber der BaFin detailliert dargestellt werden müssen. Besondere Sorgfalt verlangen die Gestaltung der Eigentumsverhältnisse und die Integration in den Konzern: Die BaFin fordert hier ein hohes Maß an Transparenz und eine Struktur,

und technischen Maßnahmen, mit denen die Bank sicherstellt, dass die gesetzlichen Bestimmungen im laufenden Geschäftsbetrieb zuverlässig erfüllt werden.

### Die Voraussetzungen für den Erfolg

Der Erfolg einer Bankgründung hängt wesentlich von der Qualität des Planungs-, Genehmigungs- und Gründungsprozesses ab. Um potentielle Problemquellen auszuschließen, ist es sinnvoll und üblich, offene Fragen bereits während der Antragsvorbereitung in Konsultationen mit der Aufsicht zu klären.

Ist die Entscheidung für die Gründung einer Bank und die Art ihrer Geschäfte gefallen, muss die Bank derart aufgestellt werden, dass sie mit einer möglichst schlanken Organisation erfolgreich arbeiten kann. Risiken, die mit der Geschäftstätigkeit einhergehen, müssen genau erkannt, quantifiziert und gesteuert werden können.

Besondere Aufmerksamkeit erfordern auch die Abbildung des operativen Geschäfts in den IT-Systemen und die Unterstützung der Markt- und Marktfolgebereiche, den Grundlagen eines reibungslosen Betriebs. Die Besonderheiten der bankenspezifischen Rechnungslegung nach HGB und ihre IFRS-Überleitung stellen spezielle Anforderungen. Zur Unterstützung des Compliance-Beauftragten bei aufsichtsrechtlichen Fragestellungen und im Risikomanagement sollten entsprechende Mittel vorgesehen werden.

Der Kreis der Unternehmensgruppen, für die der Kauf oder die Gründung einer Bank interessant sein kann, wird größer. Die Entwicklung des Dienstleistungs- und IT-Angebots im Bankenmarkt begünstigt diesen Trend ebenso wie die Vereinheitlichung des europäischen Rechtsrahmens. Die erfolgreiche Gründung einer Bank erfordert damit umfassendes Fachwissen in den Themenbereichen Geschäftsmodell- und Strategieentwicklung, Risikomanagement, Controlling, IT, Personalmanagement, Aufsichtsrecht, Rechnungswesen, Meldewesen und Compliance. ←

Bestandteile eines Erlaubisantrags für eine Bankgründung	
Anforderung	Erläuterung
Angaben zur Gesellschaft	Firmenbezeichnung, Rechtsform, Sitz
Darstellung des Geschäftszwecks und der Strategie	Wirtschaftlich und rechtlich tragfähiges Geschäftsmodell
Art der erlaubnispflichtigen Geschäfte	Angaben zu den Bankgeschäften/Finanzdienstleistungen, deren Genehmigung beantragt wird
Nachweis der Zuverlässigkeit und fachlichen Eignung der Geschäftsleiter	Bankgeschäfte erfordern zwingend zwei Geschäftsleiter. Die fachliche Eignung und die persönliche Zuverlässigkeit der Geschäftsleiter sind durch eingereichte Unterlagen zu belegen.
Muster wesentlicher Verträge des Geschäftsbetriebs	Muster von Kundenverträgen, der Geschäftsordnung, der Satzung und der Service-Level-Agreements
Nachweis der zum Geschäftsbetrieb erforderlichen Mittel	50.000 bis 25 Millionen Euro, abhängig von der Art der geplanten Geschäftstätigkeit. Das Anfangskapital muss aus Kernkapital bestehen. Es muss frei verfügbar sein und darf nicht aus einer Kreditaufnahme stammen.
Darstellung der Aufbau-/Ablauforganisation	Organisationsstruktur, interne Kontrollverfahren und Revision, geplante Auslagerungen nach § 25a KWG etc.
Quelle: Ifb Group	

Im Vorfeld einer Bankgründung sollte man klären, welche Funktionen die geplante Bank für den Konzern übernehmen wird. Dies verlangt eine sorgfältige Analyse der Zielmärkte und ihrer Entwicklungsperspektiven, aus der sich die Leitlinien für die Ausarbeitung der Strategie ergeben. In diesem Stadium sollte die Entscheidung darüber fallen, welche Option sinnvoller ist: die Gründung oder der Kauf einer Bank. Der Genehmigungsaufwand ist in beiden Fällen ähnlich groß, anders als häufig vermutet.

aus der keine Einschränkungen der Handlungsfreiheit der Geschäftsleitung im Interesse des Instituts erwachsen.

Der nächste Schritt ist die Erstellung eines Geschäftsplans mit einer qualifizierten Mittelfristplanung: Darin sollte der Gründungs- und Betriebsaufwand den Ergebniserwartungen gegenübergestellt werden, um die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens zu dokumentieren. Die dauerhafte Tragfähigkeit muss der BaFin nachgewiesen werden. Ein zweites zentrales Kriterium ist die detaillierte Darstellung der organisatorischen