

**Markt**  
UND MITTELSTAND  
DAS WACHSTUMSMAGAZIN

# Markt

UND MITTELSTAND

DAS WACHSTUMSMAGAZIN



## Die andere Bank

Warum Mittelständler ihre eigenen  
Institute gründen



# Bank in Eigenbau

Um sich in Sachen Finanzierung unabhängig zu machen, gründen mittelständische Unternehmen Banken. Von einem Trend kann noch nicht gesprochen werden, aber es ist eine Strategie – auch, um den Absatz zu stärken.

Von Joachim Kary und Tobias Anslinger

**REIN AUSSERLICH** hat sich in der Firmenzentrale bei Trumpf im baden-württembergischen Ditzingen nichts verändert. Kein Wolkenkratzer, keine neue Glasfassade und kein Geldautomat schmücken seit dem 26. März die Firmenzentrale des mittelständischen Maschinenbauunternehmens. An eben diesem Mittwoch Ende März gründete das Unternehmen eine eigene Bank. Wenn es auch äußerlich keine Veränderungen gab, im Inneren soll die Bank jedoch einiges bewegen. „Mit unserer eigenen Bank wollen wir für unsere Produkte neue Märkte erschließen“, beschrieb Trumpf-Chefin Nicola Leibinger-Kammüller beim Bankentag Anfang April die Strategie hinter der Bankengründung.

Während sich in Deutschland die Zahl der Banken in den vergangenen 25 Jahren nach Angaben der Deutschen Bundesbank auf nunmehr rund 2.000 mehr als halbierte und der Konsolidierungsdruck in der Branche steigt, gründen mittelständische Unternehmen ihre eigenen Banken oder kaufen sich

in Finanzinstitute ein. Trumpf ist nur das aktuellste Beispiel, mit der Cronbank verfügt auch das Küchenunternehmen MHK Group über eine eigens gegründete Bank, der Schraubenspezialist Würth ist mehrheitlich am Internationalen Bankhaus Bodensee (IBB) beteiligt und die Oetker-Gruppe am Bankhaus Lampe. Mitten im Gründungsprozess befindet sich die Deutsche Revvo. In Expertenkreisen ist außerdem zu hören, dass ein weiterer großer Mittelständler es noch in diesem Jahr Trumpf gleichtun will. Steht nun also eine Welle von Bankneugründungen durch mittelständische Unternehmen bevor?

**Hohe Einstiegshürden** // Einen Trend hin zur Unternehmerbank sieht Dirk Müller-Tronnier von Ernst & Young (EY), der Unternehmen bei ihrer Bankgründung begleitet, noch nicht. „Die Anfragen nehmen aber zu“, sagt er. Seiner Einschätzung nach entschließt sich von vier Anfragen letztlich ein Unternehmen, aktuell die Idee einer Bankgründung ernsthaft zu verfolgen. Dass es sich die anderen drei Firmen nochmals anders überlegen, liegt sicherlich auch an den hohen Einstiegshürden >>





Auch nach der Gründung einer eigenen Bank steht das Kernprodukt weiterhin im Fokus der Unternehmen.



>>> in das Bankgeschäft. „Solvabilität, Liquidität sowie ein adäquates Risikomanagement und eine entsprechende Organisation sind die Hauptanforderungen an eine Bank“, erklärt Sven Gebauer, Pressesprecher bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), der obersten Kontrollbehörde für Banken in Deutschland. So muss etwa ein ausreichendes Anfangskapital zur Verfügung stehen, das je nach Geschäftsbetrieb zwischen 730.000 Euro bei Wertpapierhandelsbanken und 25 Millionen Euro bei Pfandbriefgeschäften liegt und voll einbezahlt sein muss.

Den Gründungsvorgang selbst beschreiben Unternehmer als aufwendig. „Der Erlaubnisantrag bei der BaFin steht erst am Ende dieses Prozesses“, sagt Rechtsanwalt Joachim Kaetzler, Partner



Mitarbeiter von Trumpf Financial Services. Hans-Joachim Dörr, Gründer und Leiter der Bank, r.u.

## Cronbank

Gehört zu: MHK Group AG

Status: Vollbank

Bilanzsumme: 306 Millionen Euro

Mitarbeiter: 46

Strategie: Kernprodukt über Absatz- und Händlerfinanzierung stärken

Vorstand: Wolfgang Becker,

Frank Bernbach, Klaus Walter

Aufsichtsrat: Hans Strothoff

(Inhaber MHK Group)

der Kanzlei CMS Hasche Sigle. Dementsprechend kann der Termin, an dem die Bank ihre Geschäftstätigkeit aufnimmt, eigentlich nicht vorhergesagt werden. Von der ersten Idee bis zum Erhalt der Lizenz dauerte es bei Trumpf knapp zwei Jahre. „Etwas mehr als ein Jahr verging von der Einreichung der Unterlagen bei der BaFin, bis wir die Lizenz erhielten“, erklärt Joachim Dörr, Geschäftsleiter von Trumpf Financial Services. Den Erfahrungen von EY-Experte Müller-Tronnier zufolge ein normaler Zeitraum. „Natürlich ist eine Bankgründung keine Strategie für einen kleineren Mittelständler“,

erklärt der Experte. Die Investitionskosten seien mit einem unteren siebenstelligen Betrag nicht unerheblich. Und auch das unternehmerische Risiko ist hoch. Bevor Unternehmen von der BaFin die Banklizenz erhalten, muss die Bank theoretisch arbeitsfähig sein. Das heißt, Personal muss eingestellt werden, die IT-Infrastruktur muss stehen, und die nötigen Räumlichkeiten sind anzumieten. All das muss entsprechend vorgehalten werden. Eine weitere Schwierigkeit: „Unternehmen können bei dem Prozess nicht schon ein Jahr vorher mit einem festen Stichtag zur Bankeröffnung rechnen“, erklärt Müller-Tronnier.

**Basel-Regularien** // Neben den finanziellen Anforderungen stellt der Gesetzgeber allerdings auch strenge Anforderungen an die Organisation der Bank. „Die Risiken des Unternehmens dürfen nicht in der Bilanz der Bank aufscheinen“, sagt Rechtsanwalt Kaetzler. Eine scharfe Trennung etwa im Bereich Buchhaltung oder IT ist unumgänglich. Zudem sind ein Beauftragten- und Meldewesen sowie eine geeignete Compliance-Struktur einzuführen. Auch in diesen Bereichen dürften es größere Mittelständler, die solche Strukturen bereits kennen, sicherlich einfacher haben. Letztlich ist der BaFin ein Geschäftsplan

vorzulegen, der von dieser auf Plausibilität hin geprüft wird. Haben Mittelständler einmal die Anforderungen an die Gründung ihrer eigenen Bank gemeistert, folgen weitere Herausforderungen im laufenden Betrieb. So müssen Banken etwa seit Basel II gewisse Eigenka-

## Trumpf Financial Services

Gehört zu: Trumpf GmbH + Co. KG

Status: Vollbank

Bilanzsumme: 280 Millionen Euro

Mitarbeiter: 13

Strategie: Kerngeschäft stärken

Geschäftsführer: Joachim Dörr,

Dieter Ulrich

Aufsichtsrat: Harald Völker

(Mitglied Trumpf Geschäftsführung)

pitalstandards einhalten. Mindestens 8 Prozent der Risikoaktiva der Bank, wie zum Beispiel Forderungen, müssen durch Eigenkapital unterlegt sein. „Und in den ersten drei Jahren nach Neugründung beträgt diese Quote sogar 12 Pro-



Gehört zu: mehrheitlich  
 Würth Finanzbeteiligungs GmbH  
 Status: Vollbank  
 Bilanzsumme: 1,2 Milliarden Euro  
 Mitarbeiter: circa 140  
 Strategie: Privatkunden,  
 Unternehmenskunden, Immobilien  
 Vorstand: Klaus Gallist, Stephan  
 Schnippe, Axel Storck, Roland Dasler  
 Aufsichtsrat u.a.: Dieter Gräter  
 (Prokurist Finanzbereich Adolt Würth  
 GmbH), Jörg Michel (Beiratsmitglied  
 Würth-Gruppe)

zent", ergänzt Rechtsanwalt Kaetzler. Bei Kreditforderungen von beispielsweise 2 Milliarden Euro in den Büchern muss das Eigenkapital somit mindestens 240 Millionen Euro betragen. Die Aktiva werden je nach Risiko unterschiedlich gewichtet; für Staatsanleihen aus dem EWR muss momentan im Regelfall überhaupt kein Eigenkapital vorgehalten werden. Seitdem 2006 die Regelungen von Basel II in Deutschland umgesetzt wurden, können die Institute ihre Ausfallrisiken auch durch eigene Berechnungen ermitteln. „Quartalsweise erfolgt eine entsprechende Meldung über die Höhe des Eigenkapitals an die BaFin“, sagt Sven Gebauer von der Aufsichtsbehörde. Warum entscheiden sich Unternehmer trotz all dieser Hürden dennoch dafür, weitab von ihrem originären Kerngeschäft und den Kernkompetenzen ihrer Mitarbeiter eine neue Unternehmenssparte zu gründen und hier Expertise aufzubauen?

**Absatz fördern //** „Die Kernkompetenz von Trumpf liegt nicht im Banking, sondern im Maschinenbau. Und da wollen wir auch bleiben“, erklärt Leibinger-Kammüller. Die Erwartungen an die eigene Bank sind trotzdem schnell erklärt. „Mit unserer Bank und den Finanzierungsdienstleistungen wollen wir unser Kerngeschäft und den Absatz stärken“, sagen sowohl Joachim

Dörr, Vorstand von Trumpf Financial Services, als auch Cronbank-Vorstand Frank Bernbach. „Kaum ein Unternehmen gründet eine Bank, um sich selbst zu finanzieren“, erklärt Berater Müller-Tonnier.

Der Weg hin zur Bank ist unterschiedlich. Trumpf bietet seinen Kunden bereits seit 2001 über eine eigene Gesellschaft Leasing an. „Infolge der Finanzkrise nahmen die Regulierungen und Vorschriften immer weiter zu“, erklärt Dörr. In Spanien etwa darf Leasing nur noch anbieten, wer über eine Banklizenz verfügt. Da die Regularien im Leasing ähnlich denen einer Bank wurden, entschloss sich Trumpf, eine Vollbank zu gründen. Vollbank zu sein bedeutet, dass das Institut auch im Einlagen-geschäft tätig ist. Für eine solche Bank ist ein Anfangskapital von mindestens 5 Millionen Euro erforderlich. Bei Trumpf betrug das Eigenkapital bei Gründung 17 Millionen Euro. „Mit einer solchen Vollbanklizenz haben wir automatisch den EU-Pass und können somit europaweit unseren Kunden alle

erklärt Cronbank-Vorstand Bernbach die strategische Überlegung. Uwe-Peter Hastedt, der mit der Deutschen Revo gerade mitten im Bankgründungsprozess steckt, sagt: „Wir integrieren uns in die Lieferkette und bieten Unternehmen Off-Balance-Lösungen speziell für Vorräte und Waren an. Die etablierten Banken wollen keine physischen Produkte in ihren Bilanzen haben. Das hat sich mit der Finanzkrise noch verstärkt.“ Um sein Geschäftsmodell für den deutschen Mittelstand auszubauen, ist Hastedts Plan, eine eigene Spezialbank zu gründen und selbst bilanzneutrale Finanzierungen anzubieten. An der Bank können sich mittelständische Unternehmen als Investoren beteiligen und so ihre Lagerfinanzierung mitgestalten.

**Schwieriger Kreditzugang //** Mit ihrer Strategie folgen Trumpf, MHK und auch die Deutsche Revo dem Konzept von Siemens, VW oder General Electric. „Sie wollen mit eigenen Finanzdienstleistungen ihr Kernprodukt stärken“, sagt Müller-Tonnier. Bernbach sagt: „Kunden,

## „Mit unserer Bank wollen wir das Kerngeschäft stärken.“

Hans-Joachim Dörr, Geschäftsleiter bei Trumpf Financial Services

Finanzprodukte anbieten“, erklärt Dörr, der gemeinsam mit einem dreiköpfigen Team die Bankgründung bei Trumpf verantwortete. „Der EU-Pass hat den Vorteil, dass die EWR-Staaten ihre aufsichtsrechtlichen Standards gegenseitig anerkennen. Das Sitzland beaufsichtigt die Bank, in den anderen Ländern gibt es keine wesentliche Aufsicht mehr“, erklärt CMS-Anwalt Joachim Kaetzler.

Für das Küchenunternehmen MHK Group ist die eigene Bank ein Schritt zur Erweiterung der Diversifizierung. „Wir wollen unseren Kunden rund um die Küche, unser Kernprodukt, möglichst alle Dienstleistungen von der Küchenplanung über den Aufbau bis hin zur Finanzierung aus einer Hand anbieten“,

die bei uns eine Küche kaufen wollen, können diese gleich finanzieren.“ Die Cronbank will aber nicht nur den Absatz von Küchen über Kreditangebote für Endkunden stimulieren, sondern ebenso Handelspartnern Finanzierungsangebote zur Verfügung stellen. „Wir finanzieren auch Existenzgründer von Küchenstudios“, erklärt Bernbach. So will die MHK Group die Anzahl ihrer Küchenstudios erhöhen. Auch Trumpf will seinen Kunden, mittelständischen Maschinenbauern, beim Kauf einer Maschine die passende Finanzierungslösung gleich mit anbieten. Stellt sich jedoch die Frage, warum Finanzierungslösungen nicht in Kooperation mit einer Bank angeboten werden, deren alltägliches Geschäft >>





Foto: Daimler Revolver AG

Uwe-Peter Hastedt, Vorstand der Deutschen Revolver, gründet gerade eine Bank.

>> dies ist. Dörr kennt dafür mehrere Antworten: „In Märkten wie Spanien und Italien erhalten Unternehmen aktuell nur sehr schwer Kredite. Es gibt dort aber zahlreiche gesunde Unternehmen, die Maschinen nur wegen fehlender Kredite nicht bestellen“, sagt er und erklärt: „Diesen können wir über unsere eigene Bank nun Geld zur Verfügung stellen.“ Ohne Kredit kein Absatz für Trumpf. Da Trumpf die Unternehmen, die Branche und die Maschinen besser kenne als Universalbanker, könne die zugehörige Finanzierungsgesellschaft die Risiken anders bewerten und Kredite zur Verfügung stellen, die klassische Banken nicht zusagen würden. „Wir haben auch keine Angst, einem Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 3 Millionen Euro eine Maschine im Wert von 1,5 Millionen Euro zu finanzieren“, sagt Dörr. Gleichzeitig stellt aber klar: „Wir finanzieren nur Unternehmen, bei denen es auch unter Risikogesichtspunkten sinnvoll ist. Wir wollen keine Märkte pushen, nur um den Absatz zu steigern.“

Als weiteres Argument, das eher für die eigene Unternehmerbank als für eine Geschäftsbank spricht, führen die Unternehmer die Nähe zum Kunden und das Verständnis der Kundenbedürfnisse an. „Wir verstehen das Kerngeschäft unserer Muttergesellschaft und die Ansprüche unserer Kunden“, erklärt Bermbach von der Cronbank. Neben dem genaueren Wissen über die Erwartungen und die tieferen Branchenkenntnisse, das die Unternehmerbanken für sich beanspruchen, verfügen sie nach eigenen Angaben auch über besseres Datenmaterial.

„Wir kennen den Kunden als Maschinenkäufer und Finanzierungskunden“, erklärt Dörr. Bei der Kreditvergabe können alle Informationen in die Entscheidung einfließen. „Die Wege sind kürzer“, sagt Bermbach. Es ist aber genauso das bessere Verständnis für den Kunden, das Dörr mit anführt. „Wir sind Maschinenbauer und wollen das auch bleiben“, betont er. In schwierigen Zeiten habe ein Unternehmen mit einer Maschinenbau-DNA ein anderes Verständnis für die Kunden. Genau dann seien Kreditzusagen wichtig, sowohl für Kunden als auch für den Maschinenbauer. „Wir müssen so nicht fürchten, dass ein Kredit fällig gestellt wird und die Maschine nicht bezahlt wird“, erklärt Dörr. Die Unabhängigkeit ist ein weiterer Motivationsgrund zur Bankgründung. Dies sieht auch Hastedt so: „Mit einer eigenen Bank können wir anders und flexibler am Markt agieren und ohne einen Kooperationspartner Finanzierung anbieten“

**Bank im Unternehmen** // „Die Motivation einer Unternehmerbank ist klar“, sagt Berater Müller-Tönnier. „Die Bank folgt der Strategie des Unternehmens. Sie soll das Kernprodukt stärken, indem der Absatz angekurbelt wird.“ Wie aber ist die Bank im Unternehmen integriert? Cronbank-Vorstand Bermbach sagt: „Wir sind in unseren Entscheidungen völlig unabhängig, das müssen wir auch sein.“ Bermbach ist gleichzeitig auch Vorstandsmitglied bei der Cronbank-Muttergesellschaft MHK Group. „So kennen wir die Unternehmensziele und können die Strategie der Bank dahin ausrichten“, erklärt er. Auch Dörr sagt: „Wir sind Teil von Trumpf, aber die Geschäfte der Bank leitet die Geschäftsführung der Bank.“ Er spricht von einem einseitigen Austausch. „Wir tauschen uns mit den Vertriebsmitarbeitern unserer Muttergesellschaft aus – umgekehrt geht das nicht.“

Auf die Unabhängigkeit der Geschäftsleiter der Bank, von denen es immer zwei geben muss, weist auch CMS-Experte Joachim Kaetzler hin: „Man darf der Geschäftsführung nicht ‚hineinregieren‘. Sie muss im Zweifel sagen können: ‚Das machen wir nicht!‘“

## Bankhaus Lampe

Gehört zu: Dr. August Oetker KG  
 Status: Vollbank  
 Bilanzsumme: 2,9 Milliarden Euro  
 Mitarbeiter: 678  
 Strategie: Privatkunden, Firmenkunden, institutionelle Kunden  
 Vorstand: Stephan Schüller, Ulrich Cosse  
 Beirat u.a.: Dr. Alfred Oetker

Gleichzeitig werden an den Geschäftsleiter einer Bank aber auch hohe persönliche Anforderungen gestellt. Er muss über die für diese Position erforderlichen Vorkenntnisse verfügen sowie frei von Vorstrafen sein. Außerdem darf er keine weiteren Geschäftsleitungspositionen innehaben. Völlige Transparenz ist also gefragt. Das bedeutet auch, dass alle Zahlen offenzulegen sind, auch die der Unternehmen selbst, die ihre eigene Bank gründen wollen. „Mit dem Tag des Antrags muss völlige Transparenz hinsichtlich der Eigentümer und der Finanzierungsstruktur herrschen. Sämtliche Beteiligungen und etwa auch Familienstiftungen sind offenzulegen“, erklärt CMS-Anwalt Kaetzler die Rechtsfolgen des Erlaubnisanspruchs. Möglicherweise ist das ein Mitgrund, der gerade viele Mittelständler schlussendlich noch von der Gründung einer eigenen Bank abhält. <<

joachim.kary@marktundmittelstand.de

## WWW-SERVICE



www.marktundmittelstand.de/nachrichten/strategie-personal/bank-im-eigenbau