

Georg Bouché

2.1 Einführung

Die Banco Santander spielt welt- und europaweit eine weitaus wichtigere Rolle als aufgrund ihrer relativen Unbekanntheit außerhalb Spaniens vielleicht angenommen. Die Institutionen werden nach ihrem Börsenwert verglichen.

Der Wert der Bank lag im Jahr 2011 bei US\$ 67 Mrd. Damit belegte sie Platz 14 im weltweiten Vergleich. Im Jahr 2013 steigerte sich der Wert auf einen Betrag von US\$ 71 Mrd. und die Bank belegte damit Platz 16 der Weltrangliste. Im Vergleich lässt die ehemalige Provinzbank Santander Größen aus Deutschland und den Vereinigten Staaten weit hinter sich: so zum Beispiel die Deutsche Bank AG oder auch Goldman-Sachs, die im Jahr 2013 die Plätze 36 und 17 belegten, mit Börsenwerten von US\$ 36 Mrd. und US\$ 70 Mrd.

Den europäischen Vergleich der wichtigsten Akteure zeigt Tab. 2.1.

Neben der Santander Bank mit einem Wert von US\$ 115 Mrd. im Jahr 2014 gibt es eine weitere spanische Bank, die unter den besten in Europa vertreten ist: die Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) mit einem Wert von US\$ 72 Mrd. Zum Vergleich: Der Wert der britischen HSBC liegt bei US\$ 193 Mrd.

Wie konnte sich das spanische Bankhaus heimlich und leise an die Spitze vorarbeiten? Seit 2008 mussten diverse Geldinstitute in Spanien Insolvenz anmelden. Dies ist nicht verwunderlich. Spanien, ein Land mit 42 Mio. Einwohnern, halb so vielen wie Deutschland mit 81 Mio., beheimatete doppelt so viele Bankfilialen wie die wichtigste Volkswirtschaft in Europa. Ein Grund für das rasante Wachstum ist der ambitionierte Ex-

G. Bouché (✉)

Bouché & Jakob GbR, Argentinische Allee 29, 14163 Berlin, Deutschland

E-Mail: contact@georg-bouche.com

Tab. 2.1 Top-Banken in Europa 2011–2014. (Quelle: Banksdaily [2014](#))

Rang	2011	2012	2013	2014 30. April
1	Deutsche Bank D	HSBC UK	HSBC UK	HSBC UK
2	HSBC UK	Deutsche Bank D	BNP Paribas F	Santander ES
3	BNP Paribas F	Crédit Agri. F	Crédit Agri. F	BNP Paribas F
4	Crédit Agri. F	BNP Paribas F	Deutsche Bank D	Lloyds UK
5	RBoS UK	Barclays UK	Barclays UK	AIB Irland
6	Barclays UK	RBoS UK	Barclays UK	UBS Schweiz
7	ING Group NET	Santander ES	Société Gén. F	BBVA ES
8	Santander ES	Société Gén. F	Santander ES	Barclays UK
9	Société Gén. F	ING Group NET	Group BPCE F	RBoS UK
10	UBS SCHWEIZ	Group BPCE F	ING Group NET	Nordea Schweden

pansionskurs in Lateinamerika, wo sich spanische Konzerne gerne ansiedeln, vor allem wegen der gemeinsamen Landessprache.

Nicht zu unterschätzen ist zudem der Vorstandsvorsitzende, Lenker und Leiter des Geldhauses, Emilio Botín, der 1986 den Vorsitz der Banco Santander übernahm. Forbes ([o. J.](#)) schätzt das Vermögen des sechsfachen Familienvaters auf 1,1 bis US\$ 1,7 Mrd.

Botín wurde 1934 in Spanien geboren, wo er Rechts- und Wirtschaftswissenschaften studierte. Als Branchenfremder übernahm er den Vorsitz der Bank von seinem Vater. Auch sein Großvater und Urgroßvater waren bereits für Santander tätig. Businessweek ([2002](#)) berichtete über seine Obsession in Bezug auf Wachstum und Leistung und über die regelmäßigen Besuche seiner Filialen, wenn er nicht Golf spiele, angle oder jagen gehe.

Laut Noticias Bancarias (2011) wurde die 1857 im gleichnamigen Ort gegründete Banco Santander im Juli 2008 von dem Euromoney Magazine als „beste Bank der Welt“ bezeichnet.

We want to be among the best-managed banks in the world and in the global top 10 in market capitalization. (Emilio Botín, Businessweek [2002](#))

2.2 Expansion

Guillén und Tschoegel ([2008](#)) betonen, dass sich das Bankgeschäft, obwohl die Finanzbranche als global agierender Sektor betrachtet wird, nicht automatisch als international expandierendes Geschäftsmodell von einem auf ein anderes Land übertragen lässt. Ökonomische, politische und kulturelle Hürden müssen überwunden werden, um sich erfolgreich

auf einem Markt zu etablieren. Die Banco Santander expandiert in Form von Fusionen und Übernahmen, besser bekannt als „Mergers und Acquisitions“ (M&A). Eine Übernahme ist vor allem dann interessant, wenn ein gesättigter Markt von etablierten Banken dominiert wird, weswegen die Banco Santander auf diese Strategie setzt, um neue Märkte zu erschließen. Nach Ansicht von Gillespie et al. (2007) ist es sehr einfach, eine öffentlich gehandelte Aktiengesellschaft in Form einer Fusion oder Übernahme aufzukaufen – dank frei zugänglicher Finanzmärkte weltweit.

2.2.1 Europa und Lateinamerika

Unter Emilio Botíns Führung schluckte Santander im Jahr 1993 die Banco Español de Crédito (Banesto). Die Fusion im Jahr 1999 mit der Banco Central Hispano führte zu dem Namen Banco Santander Central Hispano (BSCH) und gleichzeitig zur größten spanischen Bank im Agglomerat. Im Jahr 2004 wurde das Portfolio durch die britische Bank Abbey National erweitert. Heute firmiert das Unternehmen nur noch unter dem Namen Banco Santander und ist mit mehr als 186.000 Mitarbeitern, über 100 Mio. Kunden, 3,3 Mio. Aktionären und 14.400 Filialen und Niederlassungen auf allen Kontinenten vertreten; in Afrika allerdings nur in Form einer Beteiligung an der Attijariwafa Bank in Marokko. Die zehn wichtigsten Märkte sind Brasilien, Spanien, Großbritannien, Mexiko, Portugal, Deutschland, Chile, Argentinien, Polen und die USA. Guillén und Tschögel (2008) betiteln die Banco Santander als größte Finanzinstitution in Lateinamerika.

Im Jahr 2004 eröffnete Spaniens Nummer Eins, die Ciudad Grupo Santander (CGS), eine eigene Stadt mit 250 ha, hochmodernen, energieeffizienten und technisch hochgradig ausgerüsteten Gebäuden in Boadilla del Monte in der Provinz Madrid, 30 km außerhalb der Hauptstadt. Neben Ausbildungsstätten, Wohngebäuden und Restaurantbetrieben für Mitarbeiter gibt es Kindergärten sowie Sporteinrichtungen und ein Einkaufszentrum. Als erste europäische Unternehmung wurde Banco Santander mit dem „Work-Life Innovative Excellence Award 2013“ ausgezeichnet – für besondere Verdienste für ihre Mitarbeiter, so Santander (o. J.).

Bereits vier Jahre später unterzeichnet Santander eine Vereinbarung zum Verkauf der Finanzstadt für 1,9 Mrd. € an die englisch-spanische Proinvest, so Jiménez (2008). Wenige Monate zuvor, im November 2007, hatte die Bank über 1150 Bankfilialen und andere Immobilien gewinnbringend an den Versicherungskonzern Pearl Group/Sun Capital für 2 Mrd. € verkauft und diese – wie auch die eigens errichtete Stadt – gleich wieder angemietet: fix auf 45 Jahre. Der Verkaufswert betrug insgesamt 4,4 Mrd. € und erzielte einen Profit von 1,7 Mrd. €.

Marco (2014) berichtet, dass diverse Hedgefonds in Provinvests Ciudad Financiera Banco Santander investierten hätten und bezeichnet den Kaufpreis der Finanzstadt von 1,9 Mrd. € als viel zu hoch bewertet – bei einem Cashflow von jährlich 83 Mio. €, gespeist durch die Mieteinnahmen von Santander für über 40 Jahre für 400.000 m² und 5000 Garagen.

Der Erlös aus dem Verkauf fast aller Immobilien wurde benötigt, um sich auf zwei wichtigen Märkten zu etablieren: in Italien und Brasilien, berichtete El Mundo (2007). Santander übernahm die niederländische Bank ABN Amro zusammen mit der Royal Bank of Scotland und Fortis aus Belgien und Holland. Für die 19 Mrd. €, die von den Spaniern benötigt wurden, reichten die Immobilienverkäufe nicht aus, sodass neben Schulden auch die Ausgabe neuer Aktien Teil der Strategie war: eine Kapitalerhöhung von bis zu 4,5 Mrd. €.

Die Strategie war und ist erfolgreich, obwohl Penty (2014) mehr Potenzial in Großbritannien als in Brasilien sieht: Da die britische Wirtschaft mit einer Prognose von 3 % Wirtschaftswachstum deutlich über dem Niveau von Brasilien liege, empfiehlt er der Bank, sich eher auf England zu konzentrieren.

2.2.2 Deutschland

Santander, seit 1987 in Mönchengladbach ansässig, firmiert seit 2006 als Santander Consumer Bank AG auf dem deutschen Markt. Durch die Übernahme der 1957 gegründeten CC-Bank und der Fusion mit der AKB Privat- und Handelsbank engagiert sie sich vor allem in den Bereichen Konsumfinanzierung und Retail Banking. Als sinnvolle Strategie, um Marktkenntnis und Kunden zu akquirieren, finden weitere Übernahmen statt: Die Royal Bank of Scotland (RBS RD Europe GmbH) wird im Jahr 2008 von der Santander Consumer Bank AG übernommen und im Jahr 2009 erfolgt die Übernahme der GE Money Bank GmbH, gefolgt von der Übernahme des Privatkundengeschäfts der SEB AG im Jahr 2011. So akkumulieren sich 320 Filialen und 6,4 Mio. Kunden und machen aus der Santander Consumer Bank AG eine der fünf größten privaten Banken Deutschlands.

Darüber hinaus wirbt die Santander Bank fleißig Banker bei Sparkassen und Versicherungsgesellschaften in Deutschland ab, um neben dem Privatkundengeschäft auch im Geschäftskundenbereich stärker vertreten zu sein, und versucht so, sich neben der Deutschen Bank AG und der Commerzbank AG einen Namen zu machen.

2.2.3 Andere Länder

Banco Santander ist nicht die typische internationale Bank wie zum Beispiel die Kontrahenten Citibank oder HSBC, so Guillén und Tschoegel (2008). Der Fokus von Santander liegt auf dem Privatkundengeschäft. Andere Geschäftsbereiche tragen nur minimal zum Gewinn bei. In den USA, ähnlich wie in Nordafrika, halten Botín und seine Aktionäre Beteiligungen an lokalen Finanzinstitutionen.

Der technologische Fortschritt, vor allem das Onlinebanking, wird von Santander intensiv genutzt, berichten Guillén und Tschoegel (2008). In den USA finden immerhin bereits 20 % der Bankgeschäfte über das Internet statt.

2.3 Erfolgsfaktoren

Santander is one of the most remarkable stories in modern banking. (Horwood (o. J.)

Die Zeitschrift Economist (2006) fragte sich, warum Unternehmen aus Spanien – einem Land mittlerer Größe mit wenig Unternehmergeist, niedrigen Gehältern, schwachen Fremdsprachenkenntnissen sowie wenig Rohstoffen und Ressourcen – zu den Jägern und nicht zu den Gejagten zählen.

Spanien öffnete den Binnenmarkt, was dazu führte, dass einige Unternehmen ganz vorne mitschwammen, während andere untergingen. Kapitän Botín ist ganz vorne mit dabei in einem Land, das nicht als typisches „financial powerhouse“ oder „cutting edge of banking“ wahrgenommen wird, so Guillén und Tschoegel (2008).

Die Bank wird geführt von einem Vorstandsvorsitzenden, den die Businessweek (2002) als wachstums- und leistungsbesessen beschreibt, der den Kontakt zur Basis nicht verloren hat, was sich in den oben erwähnten regelmäßigen Besuchen seiner Filialen widerspiegelt. Gekonnt wird durch den Verkauf von Aktiva, wie zum Beispiel Immobilien, Kapital freigesetzt, um Expansionen in Form von Übernahmen voranzutreiben.

Guillén and Tschoegel (2008) bezeichneten Santander als eine Synergie zwischen moderner Großunternehmung und Familienunternehmen, professionell geführt, bald in fünfter Generation: Botíns Tochter Ana Patricia wird als Nachfolgerin gehandelt – in der Geschichte der Banken nichts Neues. Die Familien Fugger und Rothschild machten es ähnlich.

Banco Santander profitierte von der Finanzkrise, die Konkurrenten in die Insolvenz trieb. Kontrahenten litten unter schwierigen Fusionen und Unstimmigkeiten des Managements, während Santander, dank der weltweiten Deregulierung der Banken, bei Einstiegen in Form von Allianzen oder Übernahmen leichte Hand hatte.

Zusätzlich kann man argumentieren, dass das Terrain von Lateinamerika zu „Trainingszwecken“ verwendet werden konnte, in Bezug auf Themen wie Expansion, Führungsqualität und Finanzmanagement.

Der hohe Stellenwert des Onlinebankings der zukunftsversierten Bank richtet sich nach den Vorstellungen junger Generationen.

Als Herausforderung bleibt der Einstieg in andere Bereiche neben dem Privatkundengeschäft. Die Akquise von großen Unternehmen oder auch das Investmentbanking sind Bereiche, in denen sich die Bank im Vergleich zu ihrem Hauptgeschäft noch etwas unsicherer bewegt, jedenfalls außerhalb ihres Heimatmarktes.

Literatur

Banksdaily. (2014). Top banks in Europe 2011–2014: <http://www.banksdaily.com>. Zugegriffen: Mai 2014.

Businessweek. (2002). Emilio Botín. <http://www.businessweek.com/stories/2002-06-16/emilio-bot-n>. Zugegriffen: Mai 2014.

- Economist. (2006). Corporate conquistadors – Why Spanish companies are expanding abroad (16. Februar 2006). <http://www.economist.com/node/5536091>. Zugegriffen: Mai 2014.
- El Mundo. (2007). El Santander pone a la venta su ciudad financiera de Boadilla para acometer la compra de ABN Amro (13. Juni 2007). Spanien: El Mundo
- Forbes. (o. J.). Emilio Botín. <http://www.forbes.com/profile/emilio-botin/>. Zugegriffen: Mai 2014.
- Gillespie, K., Jeannet, J. P., & Hennessey, H. D. (2007). Global marketing. USA: Houghton Mifflin Company.
- Guillén, M.F., & Tschoegl, A. (2008). *Building a global bank: The transformation of Banco Santander*. Princeton: Princeton University Press.
- Horwood, C. (o. J.). Santander: The masters of retail banking. <http://www.euromoney.com/Article/1000659/Santander-The-masters-of-retail-banking.html>. Zugegriffen: Mai 2014.
- Jiménez, M. (2008). El Banco Santander vende su ciudad financiera por 1900 millones a Propinvest. http://economia.elpais.com/economia/2008/01/25/actualidad/1201249989_850215.html. Zugegriffen: 25. Jan. 2008.
- Marco, A. (2014). Los fondos buitres se convierten en los caseros de la Ciudad Financiera de Botín. 09. Januar 2014. Spanien: El Confidencial.
- Noticias Bancarias (2011). Banco Santander, elegido mejor banco del mundo por Euromoney (06. Juli 2011). <http://noticiasbancarias.com/bancos/06/07/2012/banco-santander-elegido-mejor-banco-del-mundo-por-euromoney/16126.html>. Zugegriffen: Mai 2014.
- Penty, C. (2014): Santander profit may depend on U.K. Instead of Brazil. 28. April 2014. <http://www.bloomberg.com/news/2014-04-28/santander-profit-may-depend-on-u-k-instead-of-brazil.html>. Zugegriffen: Mai 2014.
- Santander. (o. J.). Ciudad Grupo Santander: La idea y filosofía del Proyecto. http://www.santander.com/cs/cs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCS...01%2FSGSInformacion%2FCFQP01_GSInformacionDetalleMultimedia_PT12. Zugegriffen: Mai 2014.

Banking & Innovation 2015

Ideen und Erfolgskonzepte von Experten für die Praxis

Seidel, M.; Liebetrau, A. (Hrsg.)

2015, XVI, 270 S. 82 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06745-8