Am Fuße des „Everest“: Santander-Patriarch Emilio Botín vor einem 1220 Jahre alten Olivenbaum, den er bei seinem Hauptquartier nahe Madrid pflanzen ließ

Roberto Frankenberg

Ein Bankier wie ein Baum

Santander. Spaniens Kreditinstitute gelten als Sprengsatz für den Euro. Nur eine Bank steckt die Krise weg – die von Emilio Botín. Sie setzt stoisch auf ein wenig glamouröses Geschäft: das mit Privatkunden

Text: Claus Hecking, Birgit Jennen

Die Stadt des großen Geldes duftet nach Rosmarin, nach Lavendel und spanischem Ginster. Weil El Presidente das so will. Eine Million Sträucher und andere Gewächse hat Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos auf Beete und Dächer seiner Ciudad Grupo Santander pflanzen lassen. Und seine Prunkstücke hat der Patriarch gleich am Besuchereingang zum Hauptquartier der Großbank Santander aufgestellt.

„Artemisa“, „Gerion“, „Everest“ steht auf den Namensschildern vor den Olivenbäumen, elf davon sind mehr als 1000 Jahre alt. Botín hat sie aus Aragon, Kalabrien oder gar Marokko in seine Retortenstadt karren lassen. 1220 „Olivos“ verteilen sich über die 250 Hektar westlich von Madrid, das Areal ist fünfmal so groß wie der Vatikan. Ein Arbeiterheer in der Konzernfarbe Rot stutzt und bewässert täglich die Flora. Damit Botínopolis, die Kommandozentrale der spanischen Finanzwelt, weiter blüht und gedeiht.

Der Campus ist eine grüne Insel inmitten der ausgedorrten Mancha-Steppe. Eine Ausnahmeerscheinung – so wie Botíns Bank.

Reihenweise verlieren Spaniens Finanzinstitute in diesen Krisenmonaten Kunden, die ihr Geld sicherheitshalber außer Landes schaffen. Einige ringen um ihre Existenz. Die Cajas, die Sparkassen, bringen mit ihren Milliardenlöchern den gesamten Staat an den Rand des Offenbarungseids.

Und die Banco Santander? Wurde soeben vom anerkannten Branchenmagazin „Euromoney“ zur „besten Bank der Welt“ erkoren. Weil sie, so die Laudatio, gerade in schwierigen Zeiten „nachhaltige Gewinne“ erziele und „eine einwandfreie Bilanz“ habe. Und weil die nach Börsenwert führende Bank der Euro-Zone nun sogar aus den Turbulenzen um sie herum Kapital schlägt.

Kaum ein europäisches Institut hat die vergangenen fünf Jahre so unbeschadet überstanden wie Santander – und das trotz einer beispiellosen Expansion in der Zeit davor. Nicht einen einzigen Quartalsverlust hat Spaniens Vorzeigebank in ihrer 155-jährigen Firmengeschichte ausweisen müssen, nicht einen Cent öffentliche Finanzhilfe beantragt.

Der Wall-Street-Crash 2007/08 ging spurlos an ihr vorbei, weil sie kaum Investmentbanking betreibt. Und jetzt, nach drei Jahren Euro-Krise, messen die Ratingagenturen dem Institut eine bessere Kreditwürdigkeit zu als dem spanischen Staat. „Die Lage in unserem Land beunruhigt mich“, sagt Emilio Botín. „Die unserer Bank nicht.“

Es sieht so aus, als gehe seine Strategie auf: die Internationalisierung, die ▶

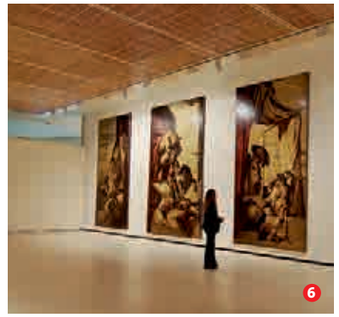
Im Reich des großen Geldes

6800 Menschen kommen Tag für Tag in die Santander-Stadt: zur Arbeit – oder einfach nur für eine Runde Golf. Baukosten des Komplexes: 1,3 Mrd. Euro

1. Sportzentrum mit Fußball-, Beachvolleyball- und Tennisplätzen, Fitnessstudio und Hallenbad
2. 18-Loch-Golfplatz mit Klubhaus und Golfschule
3. Olivenhaine: insgesamt 1220 Bäume, davon elf tausendjährige
4. Kita Altamira: Spaniens größte Tagesstätte für rund 400 Kinder
5. Bürokomplex mit Kantinen und Tiefgaragen
6. Pereda-Gebäude: Sitz der Konzernspitze um Emilio Botín
7. El Bosque: Waldgebiet mit Spazierwegen und künstlichen Seen
8. Konzerneigener Schulungskomplex mit angeschlossenem Hotel
9. Datenprozesszentrale Galileo
10. Gesundheitszentrum

Grüne Aussichten: Die gesamte Santander-Stadt wird künstlich bewässert. Hinter dem Sperrzaun beginnt die Steppe

Bankernachwuchs: Die Kita öffnet morgens um sieben Uhr und schließt um Mitternacht

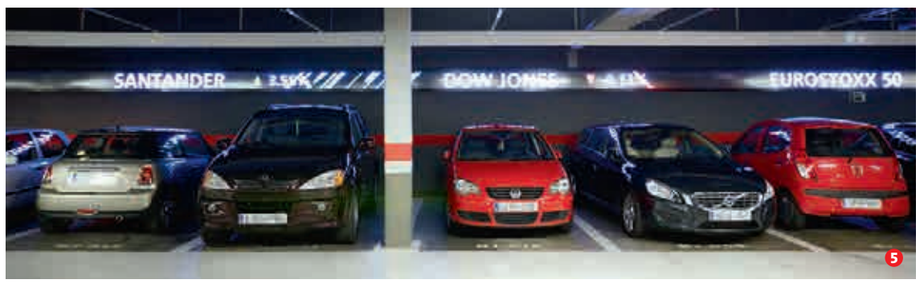


Kunst ganz unten: Im Keller des Pereda-Gebäudes hängen Wandteppiche und Gemälde

Im Herzen der Macht: Nur die Santander-Elite darf ins Pereda-Gebäude (l.). Etage vier hat Emilio Botín für sich

Rückgrat gefragt: Die Therapeuten des Gesundheitszentrums (o.) behandeln mehr als 40 000 Fälle im Jahr

Autobörse: Laufbänder in der Campustiefgarage (u.) zeigen die aktuellen Finanzmarktdaten



Google Earth Pro; Daniel Méndez (4); laif/REA/Mario Fourmy (2)

rigide Kosten- und Risikokontrolle, der Aufbau exzellenter Kontakte in die Politik. Konsequent hat der kleinwüchsige Mann mit der hohen Stirn seinen Konzern auf einen vermeintlich drögen Nischenmarkt der schillernden Finanzwelt ausgerichtet: das Privatkundengeschäft. „Santander ist die effizienteste Großbank der Welt“, lobt „Euromoney“.

Frontalangriff auf das Kartell

Wertvollstes Unternehmen Spaniens, profitabelstes Finanzinstitut Kerneuropas, die meisten Filialen weltweit, 102 Millionen Kunden, mehr als 50 Übernahmen im Gesamtwert von 60 Mrd. Euro. Wer hätte das gedacht, 1986, als Emilio Botín die Leitung der Bank von seinem gleichnamigen Vater übernahm. „Emilito“, der „kleine Emilio“, nannten sie den damals 52-Jährigen abschätzig. Fast drei Jahrzehnte hatte „Emilio III.“ auf den Santander-Thron warten müssen, den die Botín-Dynastie seit drei Generationen besetzt. Den Durchbruch in die Elite der Superbanken traute ihm niemand zu.

Als der Junior dann endlich übernehmen darf, rangiert Santander auf Platz sieben der größten Banken Spaniens und ist nicht mehr als eine Provinzklitsche aus der bäuerlichen Region Kantabrien an der Atlantikküste. Immerhin, Botín wird in den Kreis der führenden Bankiers des Landes geladen. Die altehrwürdigen Direktoren versammeln sich alle paar Wochen zum Mittagessen, um im besten Einvernehmen den Guthabenzins für Girokonten auf zwei oder lieber ein Prozent festzulegen. Obwohl sie für das Kundengeld zu dieser Zeit an den Kapitalmärkten 13 oder 14 Prozent kriegen.

Eines Herbsttags 1989 bleibt Botín dem Treffen fern. Dafür tauchen in ganz Spanien Plakate auf, mit einem knallroten Logo: „Súper Cuenta“. Santanders neues „Superkonto“ verspricht den Sparern elf statt ein Prozent Zinsen – ein Frontalangriff auf das Kartell. Fortan hassen die hohen Herren Botín. Die Kunden lieben ihn. In sechs Monaten kann die Bank ihren Marktanteil fast verdoppeln.

Es ist der Start eines beispiellosen Eroberungsfeldzugs. „Fressen, ehe man gefressen wird“, heißt Botíns Devise. 1994 verspeist Santander den Konkurrenten Banesto, 1999 die Banco Central Hispano, wird Spaniens Nummer eins.

Dem leidenschaftlichen Großwildjäger Botín reicht das nicht. Schon bei Amtsantritt, so hat der interview- ▶

scheue Chef kürzlich bei einem Vortrag verraten, habe er Santander „ein klares Ziel gesetzt: die führende Privat- und Geschäftskundenbank der Welt zu werden“.

Botín kennt seine Grenzen. Den aussichtslosen Kampf um die Milliardenprovisionen im Investmentbanking gegen die Etablierten wie Goldman Sachs, UBS oder die Deutsche Bank nimmt er gar nicht erst auf. Von US-Ramschhypotheken und anderen hippen Produkten der globalisierten Geldwelt lässt der Jesuitenschüler die Finger. „Wenn Sie ein Finanzinstrument nicht verstehen, dann kaufen Sie es nicht“, lautet seine goldene Regel. „Wenn Sie das Produkt nicht selbst kaufen würden, versuchen Sie nicht, es jemandem zu verkaufen.“ Botín fokussiert sich auf das, was Santander besser kann als andere: das Alltagsgeschäft.

Im Pereda-Gebäude befindet sich das Allerheiligste der Bank. Schneeweiß glänzt der staubkornfreie Fußboden des Atriums. Riesenfarne spenden Schatten. Im Kellergeschoss hängen alte Meister: El Greco, Rubens, Lucas Cranach der Ältere. Einige der Werke, heißt es, sollen von säumigen Schuldnern stammen.

Rote Macht: Formel-1-Chef Bernie Ecclestone und Emilio Botín verbindet ihre Leidenschaft für Geld, Einfluss und schnelle Autos. Santander ist Großsponsor des Rennzirkus, unter anderem bei Ferrari

Neue Flamme: Sieben Millionen Deutsche vertrauen dem spanischen Bankkonzern ihr Geld an

Thronfolgerin: Ana Patricia Botín (hier auf einem Foto von 1997) soll ihren Vater beerben

imago/ZUMA Press; ddp/Joerg Koch; AGENTUR FOCUS/Contact Press Images/Luis De las Alas

Jenseits der maroden Heimat

Drüben in den Büroquadern arbeitet das Fußvolk, hier die Elite. Im ersten und zweiten Stock sitzen auserlesene Topmanager. In Flur drei residiert CEO Alfredo Sáenz, rechte Hand und Umsetzer der Ideen Botíns. Und die Beletage unter dem Dom, der 32 Meter hohen gläsernen Kuppel, gehört dem Präsidenten ganz allein. Mag er selbst nicht einmal mehr ein Prozent der Santander-Aktien besitzen, mag mancher Manager stöhnen, wenn ihn der Chef mal wieder Sonntagnachmittag zum Rapport einbestellt – der Erfolg macht Emilio Botín unantastbar.

„Vielen Leuten in unserer Branche gefällt das Investmentbanking, das große Geldverdienen. Wir hier lieben das Geschäft mit den Privatkunden“, sagt Jesús María Zabalza, der Lateinamerika-Chef, und streicht sich über die rote Konzernkrawatte. „Und der da oben im vierten Stock“, er reckt den Zeigefinger zur Decke, „der liebt es mehr als jeder andere.“

Der 54-jährige Zabalza hat sich sein Büro in Pereda redlich verdient. 6000 Filialen mit mehr als 41 Millionen Kunden hat er für Santander in Brasilien, Mexiko, Chile, Argentinien und Peru inzwischen aufgebaut und so die attraktivsten Märkte des wachstumsstarken Kontinents für seinen Arbeitgeber erschlossen. Gerade hat der Konzern 4 Mrd. Dollar eingenommen, als er einen Minderheitsanteil seiner mexikanischen Tochter an die Börse brachte. Demnächst könnte Argentinien folgen. So lassen sich schon mal die Milliardenabschreibungen kompensieren, die der Crash am spanischen Immobilienmarkt auch Santander beschert hat.

Anders als viele Konkurrenten ist die Bank weitgehend unabhängig von der maroden Heimat. In den ersten neun Monaten 2012 steuerte die Spanien-Division nur 16 Prozent zum Konzerngewinn bei. Die Hälfte des Profits erwirtschaftet der Konzern in Lateinamerika, fast ausschließlich mit biederem Privat- und Firmenkundengeschäft.

„Lateinamerika war und ist die Basis für Santanders Erfolg“, sagt der Bankenexperte Íñigo de Barrón, der seit Jahren für die Zeitung „El País“ den Aufstieg des Bankkonzerns verfolgt. „Dort sind sie immer die Vorreiter gewesen.“

Als erster europäischer Banker entdeckte Botín Ende der 80er-Jahre die Marktlücke, die sich darbot: ein aufstrebender Kontinent mit einer jungen, wachsenden Mittelschicht, die von ihren oft miserabel geführten Banken die Nase voll hatte. Reihenweise kaufte Botín lokale Geldhäuser auf, senkte Gebühren, verpasste ihnen ein konzernrotes Logo, führte Callcenter ein. Oft sind es ganz einfache Dinge, die im Filialgeschäft den Unterschied ausmachen. „Nähe heißt das Schlüsselwort“, sagt Zabalza. „Die Privatkunden wollen Geldautomaten und vernünftig organisierte Girokonten. Die Firmenkunden benötigen Boxen, in denen sie nach Betriebsschluss die Einnahmen deponieren können. Und sie verlangen nach individueller Betreuung, wenn es um Darlehen für ihre Investitionen geht.“ Santander lieferte, die Klienten kamen: Sie fühlten sich ernst genommen.

Santanders großer Hit sind die Kreditkarten. Kein anderes Institut hat so früh so entschlossen auf die Zusammenarbeit mit den Meilenprogrammen der Fluggesellschaften gesetzt. „Sehen Sie, ich habe auch so eine“, ruft Zabalza und zückt seine goldene Santander-Iberia-Plus-Karte. Er grinst stolz: Die paar Bonusmeilchen kosten die Bank nur einen Bruchteil der drei bis fünf Prozent Kreditkartenprovision, die sie vom Händler bei jedem Bezahlvorgang einstreicht.

Kein Konkurrent kann Massenmärkte so effizient bearbeiten wie Santander. Um einen Euro zu erwirtschaften, müssen die Spanier mit ihren vielen standardisierten Finanzprodukten und ihrer auf Privatkunden zugeschnittenen IT nur 44,5 Cent ausgeben. Damit sind sie Spitzenreiter unter den 16 führenden Großbanken der Welt. Die Konkurrenz schneidet im Durchschnitt um 17 Cent schlechter ab, die Deutsche Bank sogar um fast 32 Cent.

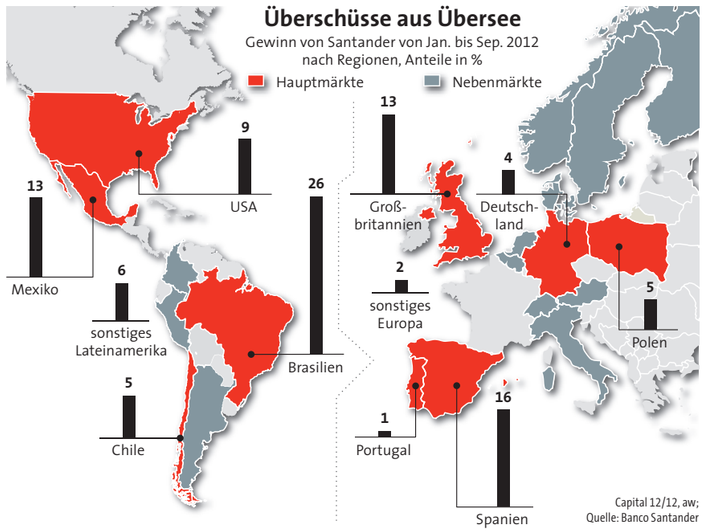
Eine ideale Basis, um auch europäische Märkte zu erobern. In Deutschland buhlte das Institut seit seinem Einstieg bei der CC-Bank mit überdurchschnittlich hohen Guthaben- und niedrigen Kreditzinsen um Kundschaft. Es klappte – obwohl Verbraucherschützern bis heute manches im Kleingedruckten missfällt. Gerade erst hat Santander Deutschland sein Gratisgirokonto kostenpflichtig gemacht, ohne die Kunden vorher um Zustimmung zu fragen. Verbraucherschützer klagen, die Bank zwinge den Klienten den Abschluss von Restschuldversicherungen auf. Und auch über die hohen Kreditbearbeitungsgebühren gibt es immer wieder Rechtsstreitigkeiten.

Trotzdem hat die Santander Consumer Bank nach der Übernahme des deutschen Geschäfts von der GE Money Bank und der schwedischen SEB mehr als sieben Millionen Kunden. Damit ist sie Nummer fünf in Deutschland. Noch stärker ist die Bank in Polen und Großbritannien. Da trifft es sie nicht so schwer, dass im Zuge der Spanien-Krise auch ihr Rating herabgestuft wurde, dass sie höhere Risikoprämien für Anleihen zahlen muss. Sie kann sich ihr Geld auch anders besorgen. In Deutschland etwa haben sich die Kundeneinlagen seit 2008 fast verdreifacht: von 11 Mrd. auf 31 Mrd. Euro Ende 2011.

Dem Konzern verschafft das Spielraum, sich der Altlasten zu entledigen. Früher als alle anderen hat Santander begonnen, faule Immobilienkredite in Spanien abzuschreiben. Das zahlt sich nun aus. „Dank der Vorsorge, die wir getroffen haben, können wir das heimische Immobilienthema bis zum Jahresende hinter uns lassen“, triumphiert Botín. Schon jetzt, so berichtet eine Madrider Santander-Filialchefin, wechseln ▶

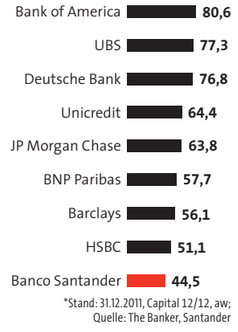
Banco Santander Grenzenlose Geschäfte

Nur noch ein Sechstel seiner Profite erwirtschaftet der Konzern in Spanien. Lateinamerika ist längst der lukrativste Markt



Meister der Effizienz

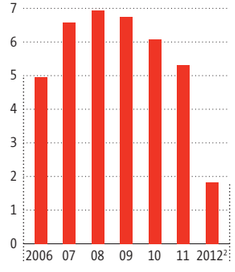
Aufwands-Ertrags-Verhältnis ausgewählter Großbanken in %*



*Stand: 31.12.2011, Capital 12/12, aw; Quelle: The Banker, Santander

Teure Heimat

Nettogewinn der Santander-Gruppe[1] in Mrd. €



1) jeweils erste 9 Monate des Jahres, 2) nach außerordentlichen Abschreibungen auf Immobilienkredite in Spanien über 5 Mrd. €; Capital 12/12, aw; Quelle: Bloomberg

Weniger Kosten Santander ist die effizienteste Großbank der Welt. Die Aufwendungen pro erlöstem Euro sind gerade einmal halb so hoch wie bei einigen Konkurrenten

Weniger Profit Trotz Finanzkrise haben die Spanier gewaltige Gewinne geschrieben. Jetzt sinkt der Überschuss erstmals. Grund: die Abschreibungen auf dem Heimatmarkt

immer mehr Kunden anderer Institute zu ihr. Weil sie keiner spanischen Bank mehr trauen, außer Santander. Und sind die Bücher erst bereinigt, will Botín wieder einkaufen gehen. „Wenn die Spanien-Krise überwunden ist, wird Santander die Expansion in Lateinamerika fortsetzen“, prognostiziert Konrad Becker, Bankenexperte von Merck Finck.

Wieder steht Spaniens Vorzeigebanker besser da als alle anderen. Er selbst tut nichts für die Rettung des angeschlagenen Sektors. Und doch hätschelt ihn die Politik nach Kräften.

Als Botín 2010 wegen einer Infektion kurz ins Krankenhaus musste, erkundigte sich der damalige Premier José Luis Zapatero persönlich nach dem Wohlergehen. Als wenig später Schwarzgeldkonten in der Schweiz aufflogen, auf denen die Botíns über Jahrzehnte einen beträchtlichen Teil ihres Vermögens gebunkert hatten, kam der Clan mit einer Steuernachzahlung davon. Und als Spaniens Oberster Gerichtshof Botíns wertvollsten Mann Sáenz wegen Falschaussage und Irreführung der Justiz zu drei Monaten Haft verurteilte und mit einem Berufsverbot belegte, begnadigte ihn die scheidende Zapatero-Regierung in einer ihrer letzten Amtshandlungen. Nichts könnten Spaniens Politiker gerade weniger gebrauchen als Chaos bei Santander.

Und so lenkt das Duo Botín und Sáenz, 78 und fast 70 Jahre alt, weiter die Geschicke der Bank. Als Nächste wäre Emilios Älteste dran. Ana Patricia Botín hat sich als Chefin der Tochter Banesto einen Namen gemacht. Als Verantwortliche der Großbritannien-Sparte hat sie aber weniger Fortune: Gerade sagte sie den angekündigten Kauf von 316 Filialen der schottischen RBS ab. Zudem fehlt ihr ein kongenialer Partner wie Sáenz.

Und so dürfte El Presidente, sofern er gesund bleibt, noch ein paar Jahre lang allmorgendlich um sieben ins Büro kommen. Sein Vater ging erst mit 83 in Rente.

Es ist ja auch zu schön in Botínopolis. Springbrunnen plätschern vor dem Klubhaus des Golfplatzes, wer mag, kann Beachvolleyball oder Fußball spielen oder sich im Fitnesstempel, der Schwimmhalle und dem türkischen Bad fit halten.

Ein paar Hundert Meter weiter weicht das leuchtende Grün des Campus abrupt einem schmutzig braunen Gelb. Dort an einem meterhohen, kameraüberwachten Sperrzaun endet das Reich des Emilio Botín. Dahinter liegt Spanien. ■

Private Banking in Deutschland **Mickrige Margen**

Aggressive Rivalen, hohe Kosten, niedrige Zinsen – die etablierten Filialbanken geraten immer stärker in die Defensive

Etliche deutsche Finanzhäuser dürften die spanische Bank Santander um ihre Dependancen in Lateinamerika beneiden. Denn während in Brasilien, Mexiko und Chile das Privatkundengeschäft wächst und gedeiht, sieht es hierzulande trist aus. Die Berater der Boston Consulting Group erwarten für den deutschen Massenkundenmarkt in den kommenden Jahren allenfalls ein Erlösplus in Höhe der Inflationsrate.

Der deutsche Markt gilt als gesättigt. So dürfte die Kreditnachfrage in einer immer älter werdenden Gesellschaft kaum noch steigen. Zugleich stockt seit der Finanzkrise der Verkauf von Bankprodukten, da viele Anleger ihrem Berater misstrauen. Parallel dazu treiben schärfere Dokumentationspflichten die Kosten für die Institute nach oben.

Den Banken fällt es angesichts der Dauerniedrigzinsen immer schwerer, ihre Margen zu verteidigen: Die Rendite fürs Verleihen schrumpft, und um die Kundeneinlagen tobt ein erbitterter Kampf. Die robuste Konjunktur und die vergleichsweise hohe Sparquote hierzulande locken immer neue ausländische Wettbewerber an – wie zuletzt die Rabobank aus den Niederlanden. Deutschland ist mit rund 1800 Mrd. Euro Sichteinlagen der größte Markt in Europa.

Der verschärfte Wettstreit trifft vor allem die Sparkassen und Banken mit großen, teuren Filialnetzen. Sie verlieren stetig Marktanteile an die Wettbewerber aus dem Internet. Überweisungen und ähnliche Vorgänge lassen sich bequemer online erledigen, zudem arbeiten Direktbanken mit niedrigeren Kosten und können daher Kredite und Sparprodukte zu besseren Konditionen anbieten. Gerade bei Standardprodukten wie der Baufinanzierung zählt heute nur noch der Preis. Vergleichsportale machen den Markt transparent, auf Kundentreue kann eine Bank kaum zählen.

Die traditionellen Filialbanken reagieren mit drastischen Sparprogrammen. Die Commerzbank etwa will in den kommenden drei Jahren bis zu 6000 von rund 56 000 Arbeitsplätzen abbauen. Trotzdem erwartet die Bank für die Privatkundensparte bis 2016 nur noch ein operatives Ergebnis von 500 Mio. Euro statt aktuell 1 Mrd. Euro. Für den Branchenprimus Deutsche Bank ist die Übernahme der Postbank letztlich nichts anderes als ein gigantisches Effizienzprogramm. Der Vorsteuergewinn der Privatkundensparte soll von 1,8 auf 3 Mrd. Euro steigen. Möglich wird der Extraprofit jedoch nicht durch zusätzliches Geschäft, sondern durch Einsparungen und eine bessere Ausnutzung von Synergien.

Die Institute ziehen sich mehr und mehr aus der Fläche zurück. Bis 2020, so schätzt die Unternehmensberatung Investors Marketing, wird die Anzahl der Filialen in Deutschland von knapp 38 000 auf 32 500 sinken. Anlageberatung wird es etwa bei der Commerzbank künftig nicht mehr in allen Zweigstellen geben. Auf dem Land dürfte das Internet die lokale Repräsentanz ersetzen. Die HypoVereinsbank liefert bereits einen Vorgeschmack auf die Zukunft: Sie bietet neuerdings verstärkt Beratungsgespräche per Videotelefonat an. *KARSTEN RÖBISCH*

photothek/Thomas Trutschel