

Ein Dream-Team für Santander

Europas mächtigste Bankerin, Ana Botín, stellt hohe Anforderungen an ihren neuen CEO Andrea Orcel

UTE MÜLLER, MADRID

Ana Botín wird in Spanien die eiserne Lady genannt. Ihre Familie kontrolliert mit nur 2% des Santander-Stammkapitals bereits in vierter Generation das mächtigste Bankhaus Spaniens. Nun hat sich die zierliche 58-Jährige, die vor vier Jahren nach dem Tod ihres Vaters Emilio an die Spitze der Bank trat, einen versierten Investmentbanker der UBS an Bord geholt. Der neue CEO soll die Rendite des Bankhauses deutlich verbessern und die Aktie, die seit der Ernennung seines Vorgängers José Antonio Álvarez um 35% gefallen ist, wieder aus dem Keller holen. Der 55-jährige Italiener wird den Spanier am 1. Januar 2019 ablösen und bis Mitte nächsten Jahres einen neuen Strategieplan vorlegen.

Harmonisches Führungsduo

Orcel kennt das spanische Geldhaus schon seit fast zwei Jahrzehnten. Im Jahr 2000 war er einer der Berater bei der Übernahme des brasilianischen Kreditinstituts Banespa. Heute ist Brasilien der wichtigste Markt der Spanier. 2005 half er seinen überischen Freunden auch beim Einstieg in das amerikanische Geschäft. Auch bei der Übernahme der niederländischen ABN Amro wirkte er im Hintergrund mit. «Sein Ruf als Deal-Maker könnte Spekulationen über den künftigen Kurs von Santander aufkommen lassen. Wir glauben aber, er muss zunächst die Effizienzkurve bei Santander und den Filialen verbessern», hiess es bei den



Andrea Orcel
designierter CEO
von Santander

Analytikern der Schweizer Bankengruppe Mirabaud. Dank den guten Beziehungen aus der Vergangenheit passe das neue Führungsduo auch von der Unternehmenskultur gut zusammen, glauben die Analytiker.

Er sei stolz und zufrieden, zu Santander zu gehen, teilte Orcel in einem Communiqué mit. Immerhin ist die spanische Bank mit einem Börsenwert von 72 Mrd. € das zweitgrösste Kreditinstitut in Europa, nur die britische HSBC ist grösser. Doch mit einer Eigenkapitalrendite von 8,1% (Juni 2016) liegt Santander deutlich unter dem Niveau anderer euro-



Ana Botín ist die starke Frau bei Europas grösster Bank, der spanischen Santander.

ANGEL NAVARRETE / BLOOMBERG

päischer Grossbanken. Nur noch 15% des Gewinns erzielt Santander in Spanien. Brasilien und Grossbritannien, die beiden wichtigsten Märkte, brachten letztes Jahr mehr Geld. Doch wegen der unsicheren politischen Lage in Brasilien und des bevorstehenden Brexit sind dies auch die beiden Märkte mit den grössten Risiken. Daher könnte die Geschäftsentwicklung dort eher holprig ausfallen.

Die Lady mit der harten Hand

Orcel sagte, dass er Herausforderungen liebe. Das hört Ana Botín sicher gerne. Sie ist ebenfalls eine kämpferische Dame, die das Naturell des Vaters geerbt hat. Als dieser sie einst nach England schickte, um dort drei Hypothekenbanken, darunter Abbey National, in eine normale Geschäftsbank umzuwandeln, war ihr Weg nicht mit Rosen bestreut. Santander UK war damals berüchtigt dafür, die Bank mit den meisten Kundenbeschwerden zu sein. Unvergessen ist bis heute Botíns Auftritt vor einem britischen Parlamentsausschuss im Jahr 2011. Damals gestand sie Fehler ein und gelobte eine Verbesserung des Service, was wiederum die britische

Öffentlichkeit überzeugte. Prompt wurde sie im Jahr darauf in einer Umfrage des BBC zur drittmächtigsten Frau Grossbritanniens gekürt, hinter der Queen und der damaligen Innenministerin Theresa May. Aus dieser Zeit stammt auch der Beiname der eisernen Lady. Heute ist Santander das viertgrösste Geldhaus in Grossbritannien, ein Erfolg, der Ana Botín gebührt. Sie ist das älteste von sechs Kindern von Emilio Botín, das einzige, das seine Begeisterung für das Bankgeschäft teilte. Letztes Jahr machte sie Schlagzeilen, weil sie den angeschlagenen spanischen Banco Popular für den symbolischen Preis von 1 € ihrem Imperium einverleibte. Die Integration geht reibungslos voran, Popular schreibt schon wieder schwarze Zahlen.

In Madrid geht man davon aus, dass Botín angesichts des internationalen Konsolidierungsprozesses in der Bankenwelt mit Orcels Hilfe Santanders Stellung weiter festigen wird. Interesse haben die Spanier insbesondere am US-Markt. Dort kennt sich Orcel, der bei Merrill Lynch und Bank of America gearbeitet hat, sehr gut aus. Botín, die sich zu Beginn ihrer Karriere die ersten Sporen bei JP Morgan verdiente, erhielt die-

ses Jahr gute Nachrichten aus den Vereinigten Staaten: Die dortige Santander-Filiale bestand zum zweiten Mal in Folge den Stresstest der US-Notenbank, nachdem man zuvor mehrmals an dieser Hürde gescheitert war. Nun kann Santander dort auf einen Wachstumskurs einschwenken.

10-Milliarden-Gewinn im Blick

Nur eine Aufgabe bleibt noch für Ana Botín. Ihr Vater stand im Jahr 2008 kurz davor, einen Rekordgewinn von 10 Mrd. € einzufahren, doch dann kam die Krise. Für notleidende Kredite und unverkäufliche Immobilien musste die Branche Milliarden abschreiben, auch Santander. 2012 verdiente die Bank nur noch 2,2 Mrd. €. Dieses Jahr könnte der Gewinn wieder bei 7 Mrd. € liegen. Einige Analytiker glauben, dass Ana Botín 2020 dann tatsächlich die 10-Mrd.-Marke sprengen könnte. Dann hätte sie bewiesen, dass sie mindestens so gut ist wie ihr Vater, der Santander einst zu einem globalen Geldhaus mit 102 Mio. Kunden in über zehn Ländern und mit über 3 Mio. Aktionären ausgebaut hat.

«Reflexe», Seite 36

Helvetic Airways setzt Massstäbe

Leise und sparsame Embraer-Jets

nz. · Rosmarie und Martin Ebner lassen es sich nicht nehmen, Journalisten, Mitarbeitern und Kunden ihr neues Flugzeug zu präsentieren. Die Bemalung des Bugs des Embraer-Jets zeigt einen gefräßigen Hai, der sich auf die Jagd nach Gewinnen begibt. Das tönt schon fast nach einer Kampfansage in einer Branche, in der viele Geld verlieren und nur ganz wenige das grosse Los ziehen. Im Hangar in Kloten, wo Helvetic Airways selber Maintenance-Dienste durchführt, herrscht am Mittwochvormittag emsiges Treiben und eine wachsende Spannung darob, wie sich der neue Jet wohl anfühlt. Die Kabine zeichnet sich aus durch viel Licht, und während des Flugs über den Alpen bei traumhaftem Wetter ist es tatsächlich ziemlich leise, wenn man das Geschnatter der Mitreisenden überhört.

Wenig Aufwand für die Piloten

Tobias Pogorevc, der die rund 420 Mitarbeiter beschäftigende Helvetic Airways führt, erklärt, warum die Wahl auf den Embraer-Jet des Typs E190-E2 gefallen ist: Neue Pratt-&Whitney-Triebwerke, Innovationen im Flügelbau und Präzisionsarbeit bei den Details ermöglichen Spitzenwerte, wenn es um CO₂-Emissionen und den Kerosinverbrauch geht. Anwesende Embraer-Vertreter rechneten vor, dass im Vergleich mit der von Swiss eingesetzten A220 (frühere Bombardier-C-Series) eine Verbrauchsreduktion um einen Zehntel erreicht werden sei. Hinsichtlich Lärmbelastung habe der E190-E2 im Segment Regionaljets alle Konkurrenten hinter sich gelassen. Für den Standort Zürich, aber auch London City zahlt es sich wegen der verschärften Umweltauflagen sicher aus, möglichst leise Flugzeuge einzusetzen.

Pogorevc sieht als weitere Vorteile die geräumige Innenkabine mit vergleichsweise grosser Gepäckablage, die Reichweite von 5300 km und den geringen Aufwand, wenn Piloten auf das neue Flugzeug umgeschult werden. Zweieinhalb Tage im Flugsimulator genügte, weil Helvetic Airways ausser Fokker-Flugzeugen bisher auch Embraer-Jets des vorangehenden Typs E190-E1 einsetzte.

Schrittweise Flottenerneuerung

Wie viel die von der Familie Ebner kontrollierte Patinex Holding für die mit einem Listenpreis von 730 Mio. \$ aufgeführten zwölf E190-E2 tatsächlich bezahlt, bleibt ein Geheimnis. Wie es für ein privat gehaltenes Unternehmen üblich ist, wurde auch nie seit dem Einstieg bei Helvetic Airways vor zwölf Jahren offengelegt, wie die Fluggesellschaft abschnitt. Jedenfalls ist die Investition sehr mutig, denn der 73-jährige Martin Ebner hat sich auch noch Kaufrechte für weitere zwölf Maschinen des Typs E190-E2 mit Umtauschrechten auf die grösseren E195-E2 gesichert. Werden dereinst alle Kaufrechte ausgeübt, ist somit ein Listenpreis von 1,5 Mrd. \$ erreicht.

Die Zuversicht für einen derart grossen Wurf nährt sich massgeblich aus den in den vergangenen Jahren erreichten Leistungen wie auch der stabilen Partnerschaft mit der Swiss. Helvetic Airways ist organisch gewachsen. Wetlease-Verträge – also der Einsatz von Flugzeugen einschliesslich Besatzung für die Swiss – werden Helvetic Airways auch in Zukunft einen stabilen Cashflow sichern. Ausserdem hat es die Regionalfluggesellschaft nach einem holprigen Beginn mit mehreren Managementwechseln in den ersten Jahren geschafft, in Ergänzung dazu Charter- und Spezialflüge anzubieten sowie in Marktnischen einen eigenen Liniendienst zu betreiben. Pogorevc sagte dazu, die schwierigste Aufgabe sei, solche Marktnischen ausfindig zu machen und zu besetzen.

Bei der Erneuerung der Flotte geht man behutsam vor – mit der Anlieferung des ersten E190-E2 in rund einem Jahr. Bis Mitte 2021 sollen dann zwölf altgediente Fokker-Maschinen und ältere Embraer-Jets ersetzt sein. Aus Kundenkreisen, die Helvetic Airways seit Jahren Charter-Aufträge erteilen, war am Mittwoch der Wunsch zu hören, schon bald die neuen Jets buchen zu können.

ANZEIGE

Im Notfall
überall.

Jetzt Gönner werden: www.rega.ch

