

Fortis plant nur freundliche Zukäufe

Organisches Wachstum hat Vorrang – Credit Suisse will Marktanteile gewinnen

Börsen-Zeitung, 6.10.2005
cra Frankfurt – Die belgisch-niederländische Fortis soll im Privatkundengeschäft vor allem organisch wachsen und allenfalls gelegentlich Zukäufe tätigen. Thierry Schuman zufolge, der als General Manager für das Retailgeschäft außerhalb der Benelux-Länder verantwortlich ist, steht das Retail Banking für 17% des Fortis-Gewinns, beansprucht aber nur 15% des Kapitals. Mögliche Kaufobjekte in Deutschland würden bei Fortis geprüft. Der Leiter des Corporate and Retail Banking der Credit Suisse, Josef Meier, sagte dagegen, sein Haus sei hierzulande ausschließlich am Geschäft mit reichen Kunden interessiert, nicht aber am Massenkundengeschäft.

Feindliche Übernahmen anderer Banken seien nicht sinnvoll, sagte Schuman, dessen Bank erst vor wenigen Wochen bei der belgischen Dexia abgeblitzt war. Es mache dann auch keinen Sinn, einfach das Angebot zu erhöhen.

In der Türkei dagegen war Fortis im Frühjahr für knapp 1 Mrd. Euro bei der Disbank zum Zuge gekommen. Dies sei ein Beispiel für eine gezielte Übernahme in einem wachsenden Markt, sagte Schuman. Die Übernahme sei erfolgt, „weil wir dort auch willkommen sind“. Fortis sei in der Türkei nun die größte ausländische Bank. Die Zahl der Zweigstellen, die die Bank dort unterhalte, soll in den nächsten drei Jahren von 183 auf 350 ausgeweitet werden.

In der Kriegskasse von Fortis sollen sich noch 4 Mrd. Euro befinden (vgl.

BZ vom 25. Juni). Wachsen solle Fortis auch in der Sparte Konsumentenfinanzierung sowie auf dem polnischen Markt, sagte Schuman nun. Beides seien Bereiche mit hohem Wachstumspotenzial, in denen Fortis auch schon präsent sei. „Wir investieren lieber in Cross-Selling und Systeme, mit denen wir Bankkunden Versicherungen verkaufen können, als in unfreundliche Übernahmen.“

Gute Marktpositionen bescheinigte Schuman seinem Institut in Belgien und Luxemburg, wo die Marktanteile im Privatkundengeschäft 22,1 bzw. 21% betragen. Auch die Ergebnisbeiträge seien dort sehr gut, allerdings wiesen diese Länder nur noch geringes Marktwachstum auf.

Etwas anders sieht der Wettbewerb im dritten Fortis-Kernmarkt aus, den Niederlanden. Dort dominieren die drei Marktführer Postbank (41% Marktanteil), Rabobank (30%) und ABN Amro (17%). Fortis folgt weit abgeschlagen auf Rang 4 mit 4% Marktanteil. „Selbst wenn die Nummer 4 die Nummern 5 und 6 übernehmen würde, wären wir immer noch nur die Nummer 4.“

Mitarbeiter müssen stolz sein

Als entscheidenden Erfolgsfaktor für das Privatkundengeschäft allgemein bezeichnete Schuman die Motivation der Mitarbeiter. „Retail Banking kann nicht funktionieren, wenn sich die Mitarbeiter immer nur als Fußabtreter für die anderen fühlen.“ So könne es kontraproduktiv sein, wenn vermögende Kunden an andere Ab-

teilungen der Bank transferiert würden, nachdem die Mitarbeiter sie zuvor jahrelang begleitet hätten. „Die Retail-Mitarbeiter dürfen nicht täglich aufwachen mit der Angst, dass die aus der anderen Abteilung ihnen wieder die besten Kunden wegschnappen. Oder mit der Hoffnung, dass auch sie mal ein Angebot aus der anderen Abteilung bekommen, damit ihre Karriere weitergeht. Retail Banking funktioniert nur, wenn die Leute stolz sind auf ihre Arbeit“, sagte Schuman.

Die Schweizer Großbanken sind nach den Worten Meiers derzeit vor allem durch die Konkurrenz der Raiffeisenbanken des Landes unter Druck. Diese Institutsgruppe verfolge vor allem in den Städten eine Expansionsstrategie. Aktuell hätten die Raiffeisenbanken einen Marktanteil von 16% im Privatkundengeschäft. Die Kantonalbanken (24%) seien als Marktführer ebenfalls sehr stark positioniert. Außerdem versuchten ausländische Institute zunehmend am Schweizer Privatkundenmarkt Fuß zu fassen.

Die Großbanken wiesen tendenziell im Privatkundengeschäft eine höhere Kosten-Ertrag-Relation auf als die Kantonal- und Regionalbanken. Dafür aber hätten sie eine höhere Eigenkapitalrendite. Die Credit Suisse hat nach Meiers Worten derzeit mit 1,9 Millionen Retail-Kunden 9% Anteil am Schweizer Privatkundenmarkt – ein Wert, der noch deutlich steigen solle. Die UBS kommt auf 16% Marktanteil.