

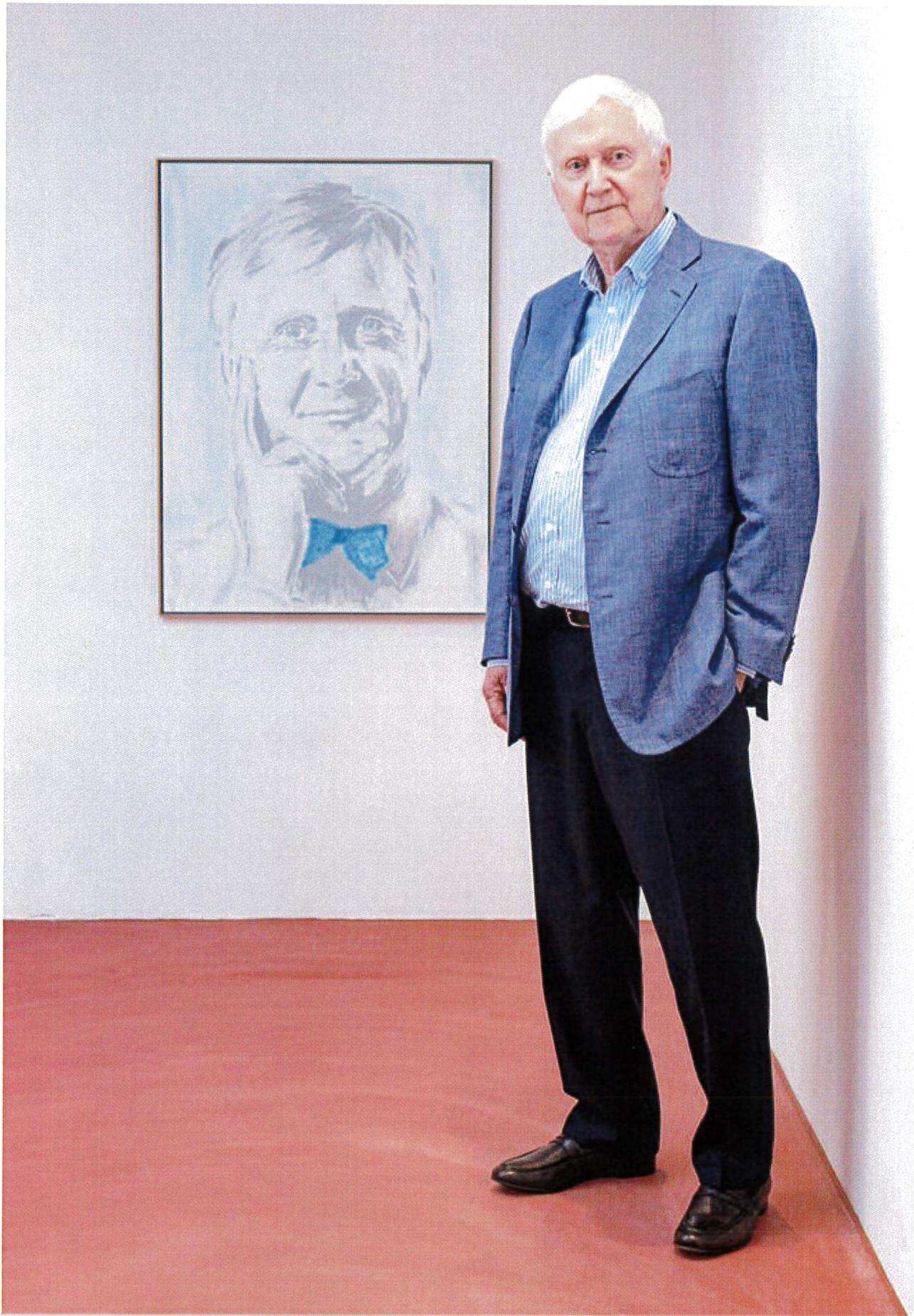
Interview

«Ich war nicht sicher, ob wir das finanziell überleben»: Financier Martin Ebner über die Zeit, als die Banken sich gegen ihn wendeten

Er war Selfmade-Milliardär und lange Zeit der berüchtigtste Aktionär der Schweizer Wirtschaft. Dann crashten seine Beteiligungen. Martin Ebner blickt zurück.

Interview: Chanchal Biswas und Birgit Voigt

08.08.2020, 20.10 Uhr



«Wir haben nie kurzfristig gehandelt»: Martin Ebner im unterirdischen Gang zwischen Wohnhaus und Büro. (Freienbach, Schwyz, 30. Juli 2020)

Marc Wetli

Die Zeit ist bei Interviewpartnern dieser Liga knapp. Doch er und seine Frau führen uns ins Wohnzimmer, um die Aussicht zu zeigen. Pfannenstiel, Üetliberg und – fern am Horizont – die Stadt Zürich liegen Rosmarie und Martin Ebner zu Füßen. Dann geht es durch einen unterirdischen Gang zum Bürogebäude der BZ-Gruppe. Dort hängt ein Porträt Ebners, wie die Schweiz ihn kennt: der Mann mit der Fliege und dem intensiven Blick. Der legendäre Investor aus Freienbach, Schwyz, riss vor dreissig Jahren die Schweizer Firmenwelt aus ihrer Beschaulichkeit und drängte als Grossaktionär – wo immer er auftauchte – auf eine rasche Steigerung des Shareholder Value. Heute bleibt Ebner lieber im Hintergrund oder spricht nur über seine Airline Helvetic. Doch an diesem Tag ist es anders.

NZZ am Sonntag: Früher gaben Sie gar keine Medieninterviews. Danach sprachen Sie mit Journalisten, wenn sie Ihnen nützten. Warum haben Sie jetzt eingewilligt, mit uns über alles zu sprechen?

Martin Ebner: Das muss Altersmilde sein. Ich werde kommende Woche 75 Jahre alt.

Die Corona-Krise ist noch lange nicht überwunden. Wie läuft das Geschäft Ihrer Fluggesellschaft Helvetic Airways derzeit?

Die Mannschaft ist hochmotiviert. Die Flugzeuge werden gewartet und wären innerhalb von 24 Stunden einsatzbereit. Seit dem 1. August führen wir auch wieder Flüge für die Swiss durch. Um aus der Schockstarre herauszukommen, haben wir die Pop-up-Flüge erfunden und auch schon durchgeführt. Nun ist aber etwas passiert, das ich nie erwartet hätte. Den geplanten Flug nach Vilnius mussten wir absagen, weil die Schweizer nicht in Litauen einreisen dürfen. Das ist schon ein bisschen merkwürdig.

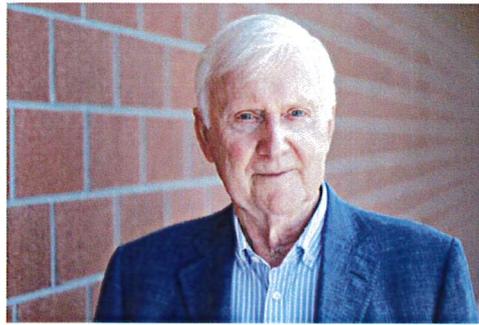
Was erwarten Sie für die Airline-Industrie in der Zeit nach Corona?

Mobilität ist ein Grundbedürfnis des Menschen. Ich glaube nicht, dass sich das längerfristig ändern wird. Möglicherweise wird es weniger Geschäftsreisen geben. Für Helvetic sind wir positiv gestimmt, weil unsere Flugzeuge mit 110 bis 134 Sitzplätzen den aktuellen Bedürfnissen entsprechen. Kommt dazu, dass die neuen Embraer-Maschinen die umweltfreundlichsten überhaupt sind.

Sie sind dem Hersteller Embraer treu geblieben und haben mitten in der Krise als Kunde Flugzeuge abgenommen. Das hat dem Flugzeugbauer sehr geholfen. Umgekehrt hat Swiss-Chef Thomas Klühr ein Bekenntnis abgegeben, weiterhin Flüge von Helvetic durchführen zu lassen, obwohl die eigenen Swiss-Maschinen nicht ausgelastet sind. Was steckt hinter der gegenseitigen Hilfestellung?

Echte Partnerschaft gilt in guten und in schlechten Zeiten. Damit habe ich nur gute Erfahrungen gemacht. Mit Handschlag haben wir Transaktionen über mehrere Hundert Millionen abgeschlossen, ohne überhaupt etwas Schriftliches zu haben. Die Verträge kamen erst später. 2018 war das auch mit Embraer bei der Bestellung der Flugzeuge der Fall.

Zweimal Milliardär



Marc Wetli

Martin Ebner

Am 12. August 1945 geboren, wächst Martin Ebner in mittelständischen Verhältnissen in Hurden am Zürichsee auf. In der Schule lernt er seine spätere Frau Rosmarie kennen. Jus-Studium in Zürich, Wirtschaftsstudium in den USA. Nach Stationen bei der Kreditanstalt und Vontobel 1985 Gründung der BZ Bank. Rasanter Aufstieg, auch dank Börsengeschäften mit institutionellen Anlegern wie Pensionskassen. Crash 2001/2002. Erfolgreicher Neustart. Ebners sind seit über 50 Jahren verheiratet und haben keine Kinder.

Wie ist Ihr Ausblick auf die Corona-Pandemie und die Zeit danach?

Ein Worst-Case-Szenario möchte ich mir gar nicht ausmalen. Aber schauen Sie mal, was in der EU abgeht in Sachen Verschuldung. Das kann nicht gut herauskommen. Mich beschäftigt aber auch, ob wir dem grossen Kapitalstock in der Schweiz, angespart über Generationen, genügend Sorge tragen.

Was konkret meinen Sie?

Ich begrüsse die Möglichkeit der Kurzarbeit. So waren wir zum Beispiel bei Helvetic schnell in der Lage, die Kosten massiv zu reduzieren, ohne dass wir Mitarbeiter entlassen mussten. Ist es aber sinnvoll, das Angebot bereits heute auf 18 Monate zu verlängern? Der damit reduzierte Anpassungsdruck hat sicher Nachteile. Wenn ein Unternehmen 18 Monate lang die Unterstützung des Staates braucht, stellt sich die Frage der Existenzberechtigung. Es kann sein, aber es muss die Ausnahme bleiben. Ähnliches gilt übrigens für die Geldpolitik.

Die ist Ihnen sicher zu grosszügig.

Das kann ich nicht abschliessend beurteilen. Was mich aber irritiert, sind die regelmässigen Aussagen der Schweizerischen Nationalbank, dass sie ihre Politik immer auf eine Kosten-Nutzen-Analyse abstütze. Wie hoch schätzt die SNB die Kosten, und was ist der Nutzen? Welche Wertvorstellungen liegen dem Entscheid zugrunde? Warum darf der Bürger die Entscheidungsgrundlagen der SNB nicht erfahren? Wo bleibt die Politik?

Was fordern Sie von der Nationalbank?

Mehr Transparenz, was zu besseren und ausgewogeneren Lösungen führen sollte. Verstehen Sie mich nicht falsch: Ich bin für die Unabhängigkeit der Nationalbank. Das heisst aber nicht, dass die SNB nicht Rechenschaft über ihr Tun und Lassen ablegen muss. Kritik führt im Allgemeinen zu besseren Lösungen. Ich erinnere an den positiven Einfluss, den das Federal Open Market Shadow Committee auf die Geldpolitik der amerikanischen Notenbank hatte.

Neben Helvetic hält Martin Ebner substantielle Beteiligungen an kotierten Firmen wie Vifor Pharma oder der Immobiliengesellschaft Intershop. Dazu kommen private Investments in Bereichen wie Biotechnologie oder Software. Die Leitung seiner BZ Bank hat er Ende 2018 in andere Hände gegeben. «Bilanz» schätzt das Vermögen von Martin Ebner auf 2,5 bis 3 Milliarden Franken. Es ist ein kleines Wunder, dass Ebner heute wieder im Reichsten-Ranking des Wirtschaftsmagazins figuriert.

Im Jahr 2002 sind Sie fast in Konkurs gegangen, weil Sie in Ihrer BZ-Gruppe mit sehr grossen Krediten operierten, die Sie nicht mehr bedienen konnten. Sind Ihnen kreditfinanzierte Geschäfte inzwischen zu riskant?

Ohne Fremdfinanzierung wäre das Wachstumspotenzial einer Wirtschaft eingeschränkt. Allerdings sollte die Kreditaufnahme eines Unternehmens in einem gesunden Verhältnis zu seinem Cashflow stehen. Und wenn ein junger Mensch einen grösseren Kredithebel hat, habe ich auch kein Problem damit. Das habe ich selbst auch genutzt. Und die Erfahrung gemacht, dass man wieder aufstehen kann, wenn etwas schief läuft. Aber von einem gewissen Alter an kommen andere Überlegungen. Manche Sachen will man nicht noch einmal erleben.

Ihr Freund Christoph Blocher hat Ihnen in dieser Zeit mit einem Privatdarlehen von über 100 Millionen Franken geholfen?

Das wird immer wieder herumgereicht.

Stimmt es nun oder nicht?

Die Dinge sind etwa so gelaufen: Bei einem Verkauf der BZ Gruppe Holding und damit auch der Immobilienfirma Intershop wären Steuern im Umfang von rund 50 Millionen angefallen. Durch die Vermeidung des Verkaufs konnte ich implizit ein Eigenkapital im gleichen Umfang schaffen. Wir hinterlegten die Intershop-Aktien deshalb für ein Darlehen und stellten damit die Banken zufrieden. Und durch den späteren Verkauf der halben Intershop-Beteiligung waren wir wieder schuldenfrei.

Sie brauchten keinen Freundschaftskredit von Christoph Blocher?

Ich brauchte keinen Freundschaftskredit. Aber es wäre dumm von mir, wenn ich jetzt sagen würde, er sei nicht auch dabei gewesen. Aber es war ein normaler, besicherter Geschäftskredit. Es gab keine Subvention von irgendeiner Seite. Das war auch nicht nötig.

Können Sie Ihr Verhältnis zu Christoph Blocher beschreiben?

Wir kennen einander seit ungefähr 60 Jahren. Seine Frau, meine Frau und ich besuchten gleichzeitig die Kantonsschule Zürcher Oberland. Seither verbindet uns eine gute Freundschaft. Unser erstes gemeinsames Geschäft war einem Zufall zu verdanken. Mein Sponsor, der mich früh förderte, besass eine Villa in Hurden, die er verkaufen wollte. Als ich von Christoph Blocher hörte, dass sein Sponsor – damals der Eigentümer der Ems-Chemie – ein Haus im Kanton Schwyz suche, ergab sich die erste gemeinsame Transaktion. 3500 Franken verdiente ich am Geschäft.



Christoph Blocher (links) und Martin Ebner an der Generalversammlung der Alusuisse-Lonza-Gruppe. (Zürich, 20. Mai 1999)

Walter Bieri / Keystone

Ist Christoph Blocher Ihr bester Freund?

Er ist einer meiner guten langjährigen Freunde – übrigens ein ausgezeichneter Menschenkenner. Aber mein engster Freund ist ein Arzt, der ganz in der Nähe wohnt. Wir haben während unserer Studienzeit zusammengewohnt an der Frankengasse in Zürich. Seine damalige Freundin ist heute seine Frau, meine damalige Freundin ist meine Frau. Heute gibt es jeden Samstag einen Apéritif unter den Damen, und jeden Sonntagmorgen kommt er zu einem gemeinsamen Marsch zu mir. Entschuldigt werden seit 40 Jahren nur ferienbedingte Abwesenheiten.

Christoph Blocher und Sie waren Aussenseiter, wurden vom Zürcher Establishment fast schon geächtet. Wollten Sie nie dazugehören?

Ich habe nie das Bedürfnis gehabt, dazuzugehören. Aber es ist nicht ganz so, wie Sie es sagen. Von den Leuten, die Sie als Etablierte bezeichnen, zählen viele zu unserem Freundeskreis.

Sie wurden aber als Störenfried betrachtet.

So wird das dargestellt. Aber es sind nicht alle Leute dumm. Wir haben als Erste mit Primär-Research in der Schweiz angefangen. Das heisst konkret, dass wir Firmenchefs oder Finanzchefs interviewten. Diese Interviews wurden mit der Zeit als Aussensicht sehr geschätzt. Das andere, der Antagonismus, wurde hochgespielt.

Zu breiter Bekanntheit schaffte es Martin Ebner in den 1990er Jahren, als er mit Christoph Blocher an der Seite um mehr Einfluss bei der SBG, der Vorläuferin der heutigen UBS, rang. Der Financier deckte die Bankspitze mit Gerichtsklagen ein und lieferte sich einen epischen Kampf mit Bankpräsident Nikolaus Senn. Dieser entschied einen Showdown an einer ausserordentlichen Generalversammlung 1994 nur knapp für sich. Damals kannte man den Begriff des aktivistischen Aktionärs noch nicht in der Schweiz. Vielleicht auch weil Martin Ebner der erste war.

Wie hat Ihre Karriere begonnen?

Ich hatte schon mit 15 Jahren das Glück, dass mich ein sehr vermöglicher Nachbar in die Geheimnisse der Vermögensverwaltung einweihte.

Das hat Sie wirklich interessiert? Mit 15 haben viele Leute noch anderes im Kopf.

Ich war immer kommerziell interessiert. So habe ich beispielsweise in der Mittelschule in der Pause Getränke verkauft und später das Jus-Studium selbst finanziert.

Wie wichtig war Ihr Sponsor für Sie?

Er war Kunde der Schweizerischen Kreditanstalt, welche dann folgerichtig mein erster Arbeitgeber wurde. Es war ein Glücksfall. Ich durfte von einem zweijährigen Ausbildungsprogramm für Hochschulabsolventen profitieren, unter anderem mit Aufhalten in Paris und London. Zu jener Zeit unterstützten die Grossbanken auch eine militärische Ausbildung.

Sie hatten den Rang eines Majors.

Eigentlich war eine längere militärische Karriere geplant. Aber mit der Gründung der BZ Bank musste das gestoppt werden. Ich bin auch heute noch überzeugt, dass die militärische Grundschule eine gute Basis für junge Schweizer und Schweizerinnen ist. Mein Einstieg bei Helvetic ist übrigens auf eine militärische Kameradschaft zurückzuführen.

Zuerst kam aber die Bank Vontobel als wichtiger Schritt für Ihren Werdegang.

Vorher kamen die USA. Ich hatte erkannt, dass ich zu wenig von Ökonomie verstand, und wollte dies an der University of Florida nachholen. Die vierjährige Ausbildung in mathematischer Ökonomie brachte mir viel, gerade in Kombination mit dem Jus-Studium aus der Schweiz. Und dann kam die Anfrage von Vontobel, als ich 32 Jahre alt war.

«Wir wollten den Investoren klarmachen, dass sie die Eigentümer des Unternehmens sind. Das ist den Vertretern der selbsternannten Elite sauer aufgestossen.»

Wie sind Sie dort gelandet?

Hans-Dieter Vontobel war einer meiner Freunde. Wir studierten gleichzeitig an der Uni Zürich und waren auch zur selben Zeit in Paris. Er hatte das Ziel, die etwas verschlafene, kleine Bank zu entwickeln. Mein Auftrag war der Aufbau eines Investment-Research. Wir waren eine junge Geschäftsleitung, alle zwischen dreissig und vierzig Jahre alt, und ehrgeizig. Der Erfolg stellte sich ein.

Stimmt es, dass Sie bei Vontobel gehen mussten auf Geheiss des Patrons Hans Vontobel, weil Sie Chef werden wollten anstelle seines Sohnes Hans-Dieter Vontobel?

Ich verdanke dem verstorbenen Hans Vontobel viel. Unter anderem stellte er mir ein Zeugnis aus, das bei der Erlangung der Börsenlizenz hilfreich war.

War es eine Niederlage für Sie, nicht Vontobel-Chef zu werden?

Es war nie mein Ziel. Und zufällig begegnete ich an einer Veranstaltung einem schwedischen Bankier, der sagte, er würde gerne in der Schweiz eine Bank gründen, ob ich dabei wäre. Das war für mich ein schwieriger Entscheid. Ich fragte Andreas Reinhart, Winterthurer Handelshaus Gebrüder Volkart, ob er mitmachen würde. So entstand die BZ Bank. 40 Prozent gehörten einer schwedischen Bank, 30 Prozent Reinhart und 30 Prozent mir. Meinen Anteil am Kapital hatte ich über einen Kredit finanziert. Die BZ Bank hatte einen fliegenden Start.

Welche persönlichen Qualitäten haben Ihnen dabei geholfen?

Sicher liegt mir der Verkauf. Im Allgemeinen ist es für mich einfach, Kontakte anzuknüpfen. Ich kann auf die Menschen eingehen und ihnen Zusammenhänge erklären. Das setzt aber voraus, dass man weiss, worüber man spricht.

Mit der BZ Bank wurde Martin Ebner zum Schreckgespenst der Schweizer Wirtschaft. Als Grossaktionär trieben Sie den Pharmariesen Roche vor sich her, die Banken, Industriefirmen. Wie sind Sie zu dieser Figur geworden?

Ein Journalist der «Financial Times» hat als Erster versucht, mich als Figur zu erfassen. Der Titel lautete «Ready to Break the Mold of Conformity». Bereit sein, Konformes infrage zu stellen. Das charakterisiert mich und treibt mich immer noch um. Ich war und bin daran interessiert, Gewohntes zu hinterfragen. Zum Schluss zu kommen, dass vieles auch besser gemacht werden könnte.

Sie haben den Begriff Shareholder Value in der Schweiz bekannt gemacht. Was haben Sie damals darunter verstanden?

Wir wollten den Investoren klarmachen, dass sie die Eigentümer des Unternehmens sind. Und dass sie das Recht, aber auch die Pflicht haben, dafür zu sorgen, dass tatsächlich Wert für die Aktionäre geschaffen wird. Das ist den Vertretern der selbsternannten Elite sauer aufgestossen. Sie fühlten sich in ihren Pfründen gefährdet. Zu Recht.

Unter Shareholder Value versteht man heute die radikale und rücksichtslose Steigerung des kurzfristigen Gewinns.

Das ist eine Karikatur, wir haben das ganz anders verstanden. Es ging uns um das Kernthema Corporate Governance, die Grundsätze einer guten Unternehmensführung, und auch um Nachhaltigkeit mit Blick auf Umwelt und Gesellschaft. Das alles haben wir unter Shareholder Value verstanden.

Sie sagen uns, dass Sie nie am kurzfristigen Gewinn interessiert waren, sondern an der langfristigen Entwicklung der Unternehmen?

Absolut, das haben wir auch so vertreten. Aber dann kam die Gegenpropaganda: Alles nur kurzfristiges Denken. Das war der Hauptvorwurf, den man mir gemacht hat. Das ist einfach und verfängt wahrscheinlich auch bei vielen Leuten.

Noch einmal: Sie waren nie am kurzfristigen Profit orientiert?

Nicht als Grossaktionär. Nehmen wir das Beispiel Intershop. Ich weiss nicht einmal mehr, wann ich die erste Aktie gekauft habe. Das war irgendwann in den 1990er Jahren. Wir halten jetzt noch 35 Prozent der Immobilienfirma.

Beim Aufbau der BZ Bank spielten Ihre Beziehungen zu Pensionskassenmanagern eine grosse Rolle. So war etwa Henri B. Meier, der langjährige Finanzchef von Roche, einer Ihrer wichtigsten Kontakte. Wie hat sich das damals abgespielt?

Diese Art von Frage ist einer der Gründe, warum ein Bankier Interviews meiden sollte. Früher oder später interessieren die Journalisten mögliche Kundenbeziehungen. Ich bin zwar nicht mehr im Banking tätig, aber die Diskretion bleibt.

Wäre Ihre Karriere im regulatorischen Umfeld von heute noch möglich?

Im regulatorischen Umfeld schon. Aber die Finanzmärkte sind viel effizienter geworden. Meine wirklich guten Ideen übrigens basierten auf der Antizipation von strukturellen Veränderungen.

Was heisst das?

Alle konzentrieren sich auf zyklische Entwicklungen. Jeder ist ein Experte. Viel anspruchsvoller ist, mögliche Strukturbrüche zu erkennen. Also ist hier auch die Konkurrenz geringer.

Nennen Sie uns ein Beispiel.

In der Schweiz gab es in den 1990er Jahren für viele Gesellschaften neben Inhaber- auch Namenaktien. Dabei herrschte das allgemeine Verständnis vor, dass nur Schweizer Namenaktien erwerben dürften. Es gab aber keine entsprechende gesetzliche Bestimmung, es hatte sich etabliert und war einfach so. Das führte dazu, dass Inhaberaktien bis zu 100 Prozent höher bewertet waren als Namenaktien mit dem gleichen Nominalwert und der gleichen Dividende, weil sie verstärkt auch im Ausland nachgefragt wurden. Für uns war klar, dass diese Situation nicht Bestand haben konnte. Längerfristig kann es nur einen Preis geben für den gleichen Eigentumsanspruch an das Unternehmen.

Und was haben Sie getan?

Wir haben den Schweizern geraten, die relativ günstigen Namenaktien zu kaufen und Optionen auf diese Aktien zu verkaufen. Das gab damals implizite Renditen von etwa 18 Prozent. Gekauft haben die Optionen praktisch ausnahmslos professionelle Investoren in London. Diese teilten unsere Überzeugung, dass die Bewertungsdifferenz zwischen Namen- und Inhaberaktien verschwinden würde. Die erste Option emittierten wir auf Namenaktien von Ciba-Geigy. Das Unternehmen war empört und vertrat den Standpunkt, dass wir gar keine Optionen auf ihre Aktien herausgeben dürften. Das war damals noch das Verständnis.

Sie haben ein Erdbeben in der Schweizer Firmenwelt ausgelöst.

Es gab einen grossen Moment, als so viele Optionen auf Nestlé-Aktien bei ausländischen Investoren ausstehend waren, dass Nestlé sich gezwungen sah, das Aktienbuch für Ausländer zu öffnen. Das gab über Nacht wirklich ein Erdbeben in den Nestlé- und in anderen Aktien.

Sie hatten damals vor allem die Schweizerische Bankgesellschaft, Vorläuferin der heutigen UBS, im Visier. Warum?

Die Banken hatten damals etwa folgendes Geschäftsmodell: Sie machten Gewinn, zahlten aber nur einen Teil davon als Dividende aus. Der Rest wurde dem Kapital zugeschlagen. Im nächsten Jahr wies die Bank einen leicht höheren Gewinn aus. Aber wenn man den Mehrgewinn genauer anschaute, merkte man, dass die Steigerung hauptsächlich auf das zusätzliche Kapital zurückzuführen war. Die Führung stand gut da, auch ohne echtes Wachstum. Das haben wir damals aufgedeckt.



Nikolaus Senn präsidierte von 1988 bis 1996 die Schweizerische Bankgesellschaft SBG und war jahrelang Ebners grösster Gegner. (22. November 1994)

Str / Keystone

Sie untertreiben. Sie waren der Angstgegner der Schweizer Banken.

Auch da war eine strukturelle Veränderung absehbar. Die sogenannten Schweizer Grossbanken – Kreditanstalt, Bankverein, Bankgesellschaft – waren vor der Jahrtausendwende zu klein und hatten längerfristig in dieser Form keine Zukunft. Dasselbe galt für die Pharmafirmen. Das war für mich ebenso klar. Die forschten auf kleinstem Raum in Basel mehr oder weniger an denselben Problemen. Das ist nicht despektierlich gemeint. Mir schien offensichtlich, dass es da Synergien geben musste. Es lag eigentlich in der Luft. Ich wurde trotzdem überrascht, als es zum Zusammenschluss zwischen Ciba-Geigy und Sandoz zu Novartis kam.

Auf Ihren Druck hin haben sich der Bankverein und die Bankgesellschaft zusammengeschlossen, die Winterthur-Versicherung rettete sich vor Ihnen unter das Dach der Credit Suisse. Haben Sie es genossen, so viel Einfluss zu haben?

Es gab diese Korrelation, aber es gab keine Kausalität. Ich war damals schon der Meinung, dass die Angst vor Aktienanlagen – man spricht beispielsweise von Risiko statt von Volatilität – unbegründet ist. Das Verhalten der Winterthur hat mich dann überrascht.

Inwiefern?

Die Versicherung hätte mit einem aktiven Portfoliomanagement – damals hätte man vielleicht aggressiv statt aktiv gesagt – höhere Renditen erzielen können. Darum haben wir eine grosse Beteiligung gekauft und auf Veränderungen gedrängt. Winterthur ist dann wörtlich unter das Dach der Credit Suisse geflüchtet. Das war nicht mein Ziel.

Sie haben trotzdem von der Übernahme profitiert.

Das schon, aber nur kurzfristig. 1997 – übrigens an meinem Geburtstag – rief mich der CS-Chef Lukas Mühleman an und sagte: Du kannst deine Winterthur-Aktien in Credit-Suisse-Aktien umtauschen. Das klang damals gut. Wir bekamen eine schöne Prämie und hielten 10 Prozent der Bank. Letztlich hat uns das Paket dann fast das Genick gebrochen.

Sie haben das Paket behalten?

Eben! Wir haben nie kurzfristig gehandelt. Die Idee war mitzuhelfen, die CS weiterzuentwickeln. Und dann kam diese Übernahme von Donaldson, Lufkin & Jenrette in New York zum absurden Preis von 11,5 Milliarden Dollar Ende 2000. Kurz drauf platzte die Internetblase an der Börse, und es kam zum Crash. Unsere Beteiligung, die einmal 10 Milliarden wert war, verlor drei Viertel ihres Wertes. Wir sprechen von über 7 Milliarden Verlust.

ABB, Alusuisse, Bâloise, Credit Suisse, Lonza, Rieter, Roche, um nur einige zu nennen. Martin Ebner war mit seiner BZ-Gruppe einer der grössten und einflussreichsten Aktionäre in der Schweiz. Auf dem Höhepunkt zur Jahrtausendwende brachte Ebners Imperium, auch dank dem Einsatz von Krediten, über 30 Milliarden Franken auf die Waage. Seine Beteiligungsgesellschaften («Visionen») standen auch dem Publikum offen, was seiner Gruppe zeitweise Gebühren von mehreren Hundert Millionen Franken pro Jahr einbrachte. Das ging gut – bis im Jahr 2000 die Internetblase an der Börse platzte.

Wie war das für Sie im Crash, als sich dieses 7-Milliarden-Loch auftat?

Das Ganze dauerte ungefähr ein Jahr, von 2001 bis 2002. Am Anfang war ich relativ relaxed. Die Dotcom-Bubble war geplatzt, und ich hatte einen grossen Bogen um Internet-Aktien gemacht. Ich war ziemlich sicher, dass es uns nicht treffen würde mit Blue Chips wie ABB oder Bâloise. Und dann kam das Nachbeben, die Neuausrichtung grosser Portfolios. Das hat dann die anderen Aktien auch mitgerissen. Das hatte ich völlig unterschätzt. Es war ein Leiden, ein Jahr lang. Auch weil wir sehr transparent mit unseren Beteiligungen waren. Jeder konnte ausrechnen, wo wir standen.

Einige Banken haben das ausnutzt, sich gegen Sie positioniert und auf einen Untergang der BZ Gruppe gewettet.

Ja, massiv, und immer wieder neu gerechnet und nachgelegt. Die Zeitung «Cash» hat dazu jede Woche gezeigt, wo am Hals mir ungefähr das Wasser stand. Was schön war: Meine Leute standen wie ein Mann hinter mir, die ganze Zeit. Wir haben Tag und Nacht gearbeitet, gerechnet und gehandelt. 2002 konnten wir einen – unter den Umständen – fairen Deal mit unseren Gläubigerbanken abschliessen, ein Stillhalteabkommen. Die verpfändeten Aktien aus unserem Portfolio gingen an die Banken über, und die versprochen, nichts zu verkaufen. Und dann hat die erste Bank das Abkommen gebrochen, dann die zweite, die dritte. Schliesslich verdienten die Banken einige Hundert Millionen an unseren Schwierigkeiten. Das war schon ernüchternd.

«Die Gegenpropaganda befand nach dem Crash: Jetzt hat man's! Der Kleine hat nichts zu suchen im Aktienmarkt! Da wurden die Leute in einem Mass verunsichert, das bis zum heutigen Tage anhält.»

Dachten Sie, Sie überstehen die Geschichte?

Ich zweifelte nicht daran, dass etwas Gutes kommen könnte. Aber ich war nicht sicher, dass wir das finanziell überleben würden.

Es gab viel Häme, viele haben sich über Ihren Fall gefreut.

Sie haben sich daran geweidet. Das Unangenehmste war das Familiäre. Ich hatte das Bedürfnis, der erweiterten Familie zu erklären, was geschehen war. Am nächsten Tag kamen wieder die Zeitungsberichte. Das war schon relativ hart. Vieles war sicher von der Tonalität her stark beeinflusst durch die Auseinandersetzung mit der Bankgesellschaft während und nach der damaligen Generalversammlung.

Damals haben viele Kleinaktionäre, die in Ihre Beteiligungsgesellschaften, die BZ Visionen, und das von Ihnen propagierte Aktiensparen investiert hatten, viel Geld verloren. Hat Ihnen das je leidgetan?

Ja, sehr.

Sie sind vor dem Crash durchs Land gezogen, um das Aktiensparen zu bewerben.

Die Veranstaltungen, in denen wir der ganzen Schweiz das Aktiensparen erklärten, waren extrem gut besucht, immer ausverkauft. Die grösste war in St. Gallen, 7000 Leute in einer Olma-Halle. Das war eine schöne Zeit. Ich kann zu jedem Wort stehen, das ich damals gesagt habe.

Und die weniger schöne?

Der Crash selbst natürlich. Die Gegenpropaganda befand: Jetzt hat man's! Der Kleine hat nichts zu suchen im Aktienmarkt! Da wurden die Leute in einem Mass verunsichert, das bis zum heutigen Tage anhält. Dabei sind Aktien die einzige Chance, die Anleger haben, um sich zu schützen, gerade im heutigen Umfeld der allgemeinen Liquiditätsschwemme. Auch die SNB selbst hält ja interessanterweise rund 20 Prozent der Devisenanlagen in Aktien.

Was ist nach dem Crash passiert?

Da wir Ende 2002 die Visionsgesellschaften an die Zürcher Kantonalbank verkaufen mussten, waren wir nicht mehr in der Lage, die Kurse der Visionsaktien beim inneren Wert der Aktien zu halten. Die ZKB brach dieses implizite Versprechen und kaufte die Aktien der Beteiligungsgesellschaften nur noch mit einem Abschlag von rund 10 Prozent zurück. Sie selbst verkaufte die Aktien aus dem Beteiligungsportfolio aber zum Marktwert. Dies bescherte der ZKB über zwei Jahre enorme Gewinne.

Wenn man Exponenten der Schweizer Wirtschaft der 1990er Jahre nach ihrer Meinung zu Martin Ebner fragt, entsteht ein wenig schmeichelhaftes Bild. Zu kompromisslos sei der Mann mit der Fliege vorgegangen auf der Suche nach dem Shareholder Value, Veränderungen und dem Geld. Und heute?

Wie hat die Krise Sie verändert?

Es fand eine gewisse Läuterung statt. Es war eine zusätzliche Information, die ich auch verarbeitet habe. Ich denke, ich wurde ein besserer Berater. Ich habe im Nachgang zur Krise die Risiken stärker gewichtet und somit vielleicht weniger Ertrag erzielt. Aber dafür eine höhere Ertragsqualität.

Wie haben die Kunden Ihrer BZ Bank reagiert?

Das war der Tiefpunkt in der Geschichte der BZ Bank. Während der intensiven Phase 2001/2002 war klar, dass die BZ Gruppe Holding Schwierigkeiten hatte, nicht aber die Bank. Und dann wurde die damalige Eidgenössische Bankenkommission, die heutige Finma, angefragt, ob es stimme, dass die BZ Bank Probleme habe. Unglücklicherweise bestätigte die Sprecherin der EBK die Falschinformation. Darauf erfolgte eine Art Run auf die BZ Bank. Wir mussten innerhalb von 24 Stunden 29 Milliarden an Depotwerten an andere Banken ausliefern, und dies aufgrund von Fake-News. Der damalige Chef der EBK erklärte den Medien dann zwar rasch: Die BZ Bank ist solide wie Beton. Aber das hat auch nichts mehr gebracht. Für die Konsequenzen des Kursrückgangs trug ich die Verantwortung, weil sie gewissermassen selbstverschuldet waren. Aber der Aderlass bei den Depotwerten der BZ Bank geht auf das Konto der EBK.

Die Parteipolitik hat Sie nie interessiert?

Nein, aber Steuerpolitik interessiert mich, volkswirtschaftlich gesehen, sehr. Ich nehme für mich in Anspruch, dass ich den Steuerwettbewerb unter den Kantonen gefördert habe. 1996 brachte ich die Gemeinde Freienbach nach zweijähriger Vorarbeit so weit, dass sie den Steuerfuss in einem Schub um 50 Prozent senkte. Nach zwei Jahren war das Steuersubstrat so stark gestiegen, dass die Ertragsdelle gedeckt werden konnte.

Und Sie sehen das als Strategie, die weiterhin funktioniert?

Mehr denn je. Schauen Sie, was um die Schweiz herum passiert. Da muss man mit Konfiskationen rechnen. Im Immobilienbereich ist es in Berlin bereits so mit den Mietzinsdeckeln. Wo geht man dann als Investor hin? Etwa dorthin, wo keine Rechtssicherheit herrscht, die Vermögenssteuern am höchsten sind oder eine Erbschaftssteuer erhoben wird? Obwalden war bis vor wenigen Jahren ein Nehmerkanton im nationalen Finanzausgleich, jetzt ist der Kanton ein Geber. Wie haben die das geschafft? Der Kanton Schwyz wollte vor kurzem eine Flat-Rate-Tax einführen. Das tönnte modern, wäre aber völlig kontraproduktiv gewesen. Ich trat dagegen an und brachte 80 Prozent der Stimmen auf meine Seite, obwohl die Regierung und mit Ausnahme der CVP alle Parteien die moderne Variante befürworteten. Wenn das Volk offen und ehrlich informiert wird, bildet es sich gerne eine eigene Meinung.

Seit dem Umzug der BZ Bank 1997 in den Kanton Schwyz gelten Sie als skrupelloser Steueroptimierer.

Wir haben als Gruppe über drei Milliarden Franken an Steuern bezahlt. Wenn ich wirklich Steuern vermeiden wollte, hätten wir unsere Anlagen in Steueroasen verwaltet. Das habe ich nie getan. Gebt dem Kaiser, was des Kaisers ist, heisst es in der Bibel. Aber das bedeutet ja nicht, dass der Kaiser mehr Geld einnehmen soll, als er zwingend braucht.

Was bedeutet Ihnen Geld?

Je älter ich werde, desto mehr schätze ich den Komfort, der damit verbunden ist. Wichtiger aber ist, dass ich auch risikobehaftete Anlagen tätigen kann. Ein Beispiel ist die Biotech-Firma Novimmune. Es dauerte 15 Jahre, bis ein Medikament dieser Gesellschaft in den USA zugelassen wurde, das heute schon weit über hundert Menschenleben gerettet hat. Dies ist mein ergreifendstes Erlebnis als Investor.

Sie werden 75 Jahre alt. Was würden Sie anders machen in Ihrem Leben, wenn Sie zurückkönnten?

Hypothetische Fragen sind schwierig zu beantworten.

Würden Sie auch noch einmal im Verwaltungsrat von ABB die Kapitalrückzahlung beantragen, welche den Konzern fast die Existenz kostete? Das war doch ein kapitaler Fehler.

Basierend auf den Informationen, die ich als Verwaltungsrat hatte, war es die richtige Massnahme. Aber die Informationen waren falsch. Der Verwaltungsratspräsident und der Konzernchef von ABB waren unehrlich. Sie täuschten nicht nur den Kapitalmarkt, sondern auch den Verwaltungsrat. Einige Medien vermeldeten, Ebner hat das durchgedrückt. Die Wahrheit kam erst später an den Tag.

Sie haben mehr als dreissig Jahre Schweizer Wirtschaftsgeschichte miterlebt und mitgeprägt. Sie sollten ...

Ein Buch schreiben? Der eine oder andere sähe das nicht so gerne. Ich bin dem Schicksal dankbar, dass ich so viel erleben durfte. Zudem fühle ich mich gesund und bin mental auch noch einigermaßen fit. Aktiv bleiben hilft sicher.

Welche Qualität hat Sie so weit gebracht im Leben?

Die Gene meiner Mutter, die ich wohl grösstenteils mitbekommen habe. Im Militärdienst habe ich dann auch den Wert von Disziplin gelernt. Hinzu kommt noch etwas bei mir: Wenn ich eine Opportunität sehe, etwas zu verbessern, reizt mich das in aller Regel. Ich hätte bei Vontobel eine ruhige Position behalten können. Da meine Frau mich nicht nur des Geldes wegen geheiratet hatte, konnte ich aber auch grössere Risiken eingehen.

Wo haben Sie denn am meisten riskiert?

Das grösste finanzielle Risiko ging ich bewusst mit dem Einstieg bei Converium ein, als ich wieder Tritt fassen wollte. Die Übernahme des Rückversicherers durch die französische Scor brachte für mich die Wende. Deren Verwaltungsratspräsident steuerte die Gesellschaft mit fester Hand durch die schwere Finanzkrise. Scor wurde unser finanzielles Fundament für den Wiederaufstieg.

Sie sagen, Ihre Frau habe Sie nicht des Geldes wegen geheiratet. Welche Bedeutung hat Rosmarie Ebner in all den Jahren gehabt?

Sie war und ist sehr wichtig in meinem Leben. Sie hat mir immer den Rücken gestärkt und mich im Nachhinein nie für einen Entscheid kritisiert, auch wenn er falsch war. Sie war häufig sensibler als ich und damit oft mein Frühwarnsystem. Kommt dazu, dass wir gemeinsam den Vorteil eines stabilen Verhältnisses geniessen durften.

Was wird einmal aus all dem hier in Freienbach, wenn Sie nicht mehr sind?

Dies klug zu regeln, ist für die nächsten Jahre wohl meine grösste Herausforderung.