

Der gelockerte Ebner

Vor 15 Jahren schlitterte Martin Ebner in die Krise. Heute hat der Banker und Luftfahrtunternehmer wieder Erfolg und redet offen über frühere Fehler, die Börse, seine Helvetic Airways und die Pensionierung.

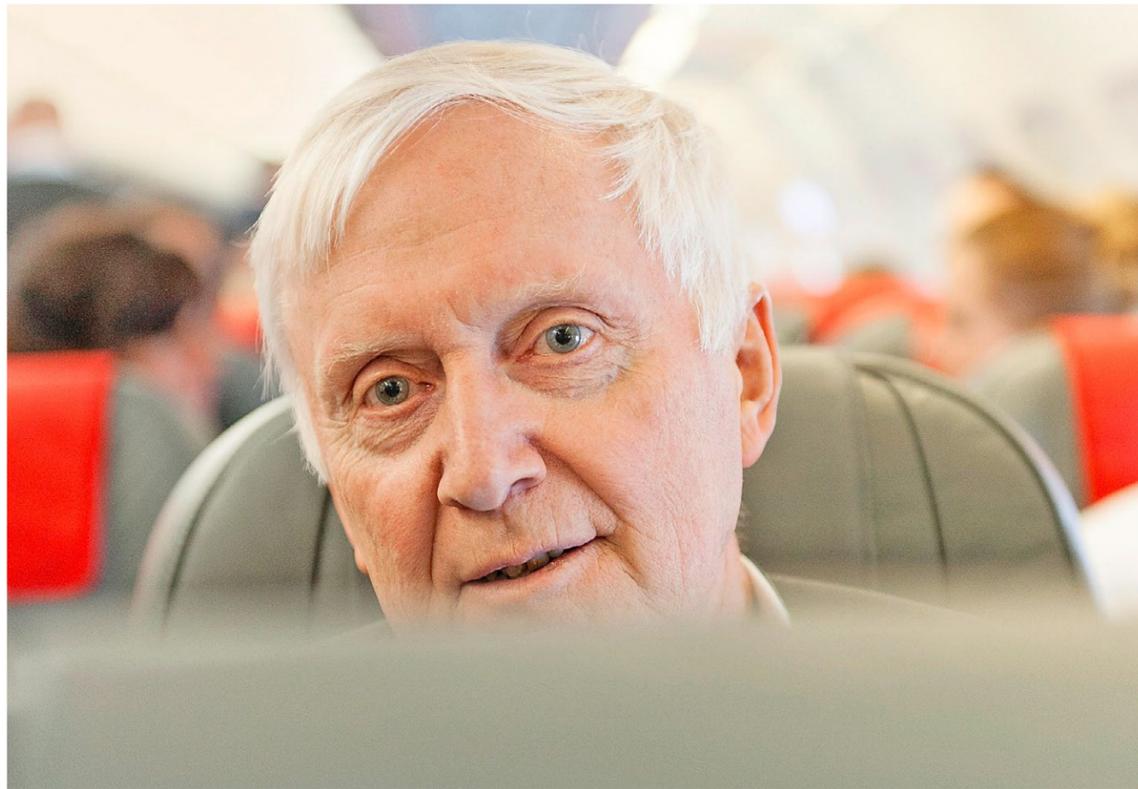
Stefan Eiselin

Sie ist weg. Dieses persönliche Markenzeichen, dieses Symbol des Protests gegenüber dem Finanzestablishment ist nicht mehr. Martin Ebner trägt heute nicht mehr Fliege. Er tritt lieber im Polo-shirt oder im Hemd ohne Krawatte auf. Und auch sonst ist einiges anders geworden beim Mann, der Ende der 90er mit geschickten Anlagestrategien die verküppelte Schweizer Wirtschaftswelt in Aufruhr versetzte und bei vielen als Inbegriff des skrupellosen Spekulanten galt. Die frühere Unruhe und die Anspannung sind weg. Ebner wirkt gelöst, er lächelt, er plaudert. «Ich bin viel gelassener geworden», sagt der Banker und Luftfahrtunternehmer.

Die Veränderung hat sicher mit dem Älterwerden zu tun. Vor allem brauchte es aber die tiefe Krise, in die Ebner vor 15 Jahren schlitterte. Die Beteiligungen seiner BZ-Gruppe Holding hatten sich auf dem Höhepunkt auf bis zu 30 Milliarden Franken summiert. So gehörten ihm 10 Prozent der Credit Suisse, 16 Prozent von Roche oder 30 Prozent von Rieter. Dann brachen die Börsen ein. «ABB hat sich in der Krise quasi in Luft aufgelöst. Unsere Position war 5 Milliarden Franken wert. Innerhalb von 18 Monaten fiel sie auf 200 Millionen zurück. Unser CS-Anteil war 10 Milliarden schwer und sackte innerhalb von 12 Monaten auf 2,5 Milliarden ab», erzählt er rückblickend. Seine Geldgeber wurden nervös. Die Milliardenschulden waren nicht mehr gedeckt.

«Banken waren sehr hilfreich»

Ebner musste im Sommer 2002 die BZ-Kleinkundendepots und die Visionen genannten Beteiligungsvehikel in der Not verkaufen. Von den Gläubigern bekam er gleichzeitig ein Jahr Zeit, um seine Gruppe zu sanieren. Dabei half ihm ein Bekannter aus. «Ja, ich habe damals einen Kredit bekommen. Ohne Kapital hätte ich ja nicht investieren können», bestätigt Ebner. Obwohl er viele in der Finanzwelt hart attackiert hatte - gegen die UBS-Vorgängerin Schweizerische Bankgesellschaft hatte er jahrelang eine regelrechte Schlacht um Einfluss, Strategie und Strukturen geführt -, sei er von den Banken in der Krise nicht schikaniert worden. «Sie waren im Gegenteil sehr hilfreich. Die Presse jedoch hat nicht besonders nett berichtet. Da war vieles unfair», so Ebner. Auch von der



Seine Investition in eine Airline hielten zunächst viele für Irrsinn: Martin Ebner auf einem Helvetic-Flug. Foto: Gian Ehrenzeller (Keystone)

Politik sei er nicht immer korrekt behandelt worden. «So hiess es, wir hätten Kleinsparer verführt. Dabei hatten wir stets gesagt, dass man einen Kurssturz von 30 Prozent verkraften können müsse, wenn man in Aktien investiere.»

Tempi passati. Ebner hat sich zurückgekämpft. Er besitzt heute wieder diverse Beteiligungen wie jene am Handyhändler Mobilezone, am Softwarehersteller Myriad oder der Pharmagruppe Galenica. Aus der eigenen Geschichte hat er gelernt. «Mein Fehler damals war, dass die Beteiligungen zu schwer waren, um sie wieder abtossen zu können. 'Too big to walk', wie man in der Finanzwelt sagt», so sein selbstkritisches Fazit. Heute investiert er gezielter. «In der Tendenz nehme ich weniger, dafür prozentual grössere Beteiligungen als früher. Doch die einzelnen Positionen sind finanziell nicht mehr so gewichtig.»

Der Ansatz ging auf. Ebners im Börsencrash von 4,5 Milliarden auf 100 Mil-

lionen Franken geschrumpftes Vermögen wird vom Wirtschaftsmagazin «Bilanz» wieder auf 2,75 Milliarden geschätzt. «Die damalige Krise war auch mein Glück. Sie gab mir die Chance, nochmals zu investieren», sagt Ebner. Börsenkorrekturen seien eben immer auch Opportunitäten. «Crashes sind nicht gerade ein Segen, aber eine Chance, weil die Korrektur oft übertrieben ausfällt», so der Investor.

Einmal im Monat zur Airline

Die Finanzwelt ist nach wie vor seine Welt. Jeden Morgen um 8 Uhr steht Ebner am halbrunden Sitzungstisch in den Geschäftsräumen seiner BZ Bank in Wilen bei Wollerau und bespricht mit seinem Team, was der Tag bringen könnte. Um 18 Uhr lässt man den Tag dann gemeinsam Revue passieren. Ebner ist beim Geldinstitut für die Anlagepolitik zuständig. Auch wenn er unterwegs ist, prüft er auf seinem Handy regelmässig die Ak-

tienkurse. Was an der Börse und in der Wirtschaft passiert, verfolgt er genau.

So viel Zeit wendet er für sein anderes Standbein Luftfahrt nicht auf. Nur einmal im Monat fährt er an den Firmensitz von Helvetic Airways und bespricht sich mit dem Management. 2006 hatte Ebner die Schweizer Fluggesellschaft gekauft. Diese stand damals vor dem Aus. In den zwei Jahren seit ihrer Gründung hatte sie 50 Millionen Franken verbrannt. Der Zufall wollte es, dass Ebner mit seiner Frau zu jener Zeit ungeplant von Brindisi zurückfliegen musste und in einem Flugzeug von Helvetic sass. «Meine Frau fragte mich an Bord, ob ich das Gefühl hätte, dass das rentieren könne», so Ebner. Er habe eher verneint. «Den Service aber fanden meine Frau und ich toll, nur waren die Preise der Tickets viel zu tief.»

Wenig später kam Ebners damaliger Mitarbeiter Leonardo De Luca zu ihm. Er erklärte, dass es schlecht um Helvetic Airways stehe und die Firma kein fri-

sches Geld finde. «Wir hatten damals Kapital. Nach einer eingehenden Prüfung entschied ich mich für einen Einstieg». Der kühle Rechner aus Ausserschwyz tat, was von vielen als Irrsinn abgetan wurde. Er investierte in die Luftfahrt, eine Branche, die so viele Pleiten erlebt wie wenig andere. «Die ersten beiden Jahre waren sehr hart. Wir mussten sehr viele Dinge korrigieren. Es kam auch zu mehreren Managementwechseln», so Ebner.

«Crashes sind nicht gerade ein Segen. Aber eine Chance, weil die Korrektur oft übertrieben ausfällt.»

Martin Ebner

Die von vielen vorausgesagte Pleite blieb nicht nur aus. Helvetic Airways wuchs in den zehn Jahren seit Ebners Übernahme gar von 110 auf heute 450 Mitarbeitende. Die Flotte wurde auf inzwischen 13 Flugzeuge erweitert. «Helvetic macht mir momentan nicht viel Arbeit», so Ebner. Mit dem Luftfahrt-Virus, das viele in der Branche packt, hat er sich trotzdem nicht angesteckt. «Das Geschäft einer Fluggesellschaft ist ein Geschäft wie jedes andere», sagt er.

Auf den Lorbeeren will sich Ebner bei Helvetic nicht ausruhen. Im Geschäft mit Spezialflügen für Fussballclubs und Firmen will er Nummer 1 in Europa werden. Und auch in der Vermietung von Jets mit samt Besatzung an andere Airlines sieht er noch Potenzial. «Ich bin überzeugt, dass wir billiger produzieren können als eine grosse Gesellschaft. Unsere Verwaltung ist dermassen schlank. Daher sehe ich da auch Chancen für einen Ausbau», so Ebner, der Helvetic mit seiner Frau Rosmarie besitzt. Heute fliegt die Fluglinie vor allem für Swiss.

Banking hin, Luftfahrt her: Inzwischen ist der gelockerte Ebner schon weit jenseits der Pensionierungsgrenze. «Ich bin zwar 70, fühle mich aber nicht wie 70», sagt er. Sich in den Ruhestand zurückziehen ist für ihn deshalb absolut kein Thema. «Solange ich gesund bin, mache ich weiter.»

Interview Was Martin Ebner von der Politik der Nationalbank hält



ebner.tagesanzeiger.ch

Wie Charles Vögele überleben will

Tiefrote Zahlen und neue Durchhalteparolen: Der Modekonzern verspricht sich Schub von den umgebauten Läden und einer neuen Jeans.

Matthias Pfander

Es sind 245 Millionen Franken, die Charles Vögele über die nächsten zwei Jahre tragen werden. Die UBS, zusammen mit der Credit Suisse und der Deutschen Bank, haben die bis Ende April gültige Kreditlinie bis Mitte 2018 verlängert. Bis dann ist die Finanzierung gesichert. Und Vögele-Chef Markus Voegeli bekräftigte gestern, dass der Modekonzern auch in sechs Jahren noch eigenständig sein werde. Vor dem Hintergrund der gestern veröffentlichten Zahlen klang es wie eine Durchhalteparole.

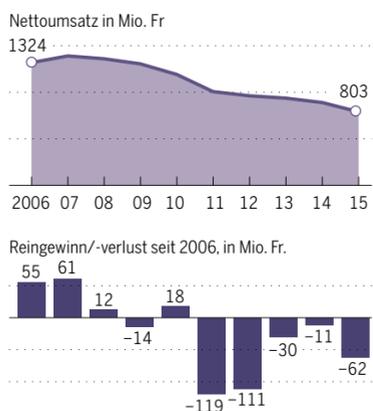
Seit fünf Jahren schreibt Charles Vögele Verluste, seit neun Jahren ist der Umsatz rückläufig. 2014 gelang die Wende in die Gewinnzone beim operativen Ergebnis. Doch kurz nach dem Jahreswechsel drückten die Aufhebung des Euromindestkurses, der boomende Einkaufstourismus und der Preisdruck auf die Verkaufszahlen. Im zweiten und dritten Quartal erholte sich der Umsatz wieder, doch dann vermieste das warme Wetter das Wintergeschäft.

Das gestern veröffentlichte Resultat ist tiefrot. Der Konzernverlust hat sich 2015 gegenüber dem Vorjahr von 11 auf

62 Millionen Franken ausgeweitet, der Nettoumsatz ist um 11 Prozent auf 803 Millionen geschrumpft. Am Konzernhauptstift in Pfäffikon SZ hat Charles Vögele bereits 50 Stellen abgebaut. Die Hälfte durch natürliche Abgänge. «Die andere Hälfte mussten wir leider auf den Weg schicken», so Konzernchef Voegeli.

Das laufende Jahr werde anspruchsvoll bleiben, meint er. «Die verlorenen Umsätze werden nicht einfach über Nacht zurückkommen.» Um bessere Voraussetzungen zu schaffen, sollen die bereits eingeleiteten Anpassungen bei

Charles Vögele im Sinkflug



TA-Grafik mt/Quelle: Charles Vögele

den Produkten, den Läden und den internen Prozessen intensiviert werden. Und er will quasi mit einer alten Masche punkten: «Wir sind bekannt als Hosenkönig. Also machen wir die beste Hose für unsere Kundinnen.» Das Resultat heisst Flexibelle, eine Damenjeans.

Polster mit Immobilien

Kein Verkauf, kein Rückzug von der Börse, keine Aufgabe der prominenten Filiale unweit der Bahnhofstrasse - all die Spekulationen der letzten Wochen blieben vorläufig unerfüllt. Dafür taucht eine andere Massnahme in den Plänen auf: «Prüfung mögliches Rebranding». Einen solchen Schritt werde man aber nur einmal vorsichtig ausloten. Die Firma werde nicht plötzlich anders heissen, beeile sich Voegeli klarzustellen.

In zwei Jahren soll Charles Vögele beim Betriebsgewinn wieder schwarze Zahlen schreiben. Mit dem verlängerten Bankkredit ist die Finanzierung bis dahin gesichert. In den Bilanzzahlen hinterlässt der schlechte Geschäftsgang mittlerweile aber tiefe Spuren beim Eigenkapital. Zu den besten Zeiten 2005 wies der Modekonzern ein Polster von 529 Millionen aus, was damals einer Eigenkapitalquote von 58 Prozent entsprach. Im Jahr 2015 waren es nur noch 88 Millionen Franken beziehungsweise eine Quote von 22 Prozent. Die Situation sei aufgrund eigener Immobilien und stiller Reserven aber weniger dramatisch, als sie in den Zahlen zum Ausdruck komme, sagte Konzernchef Voegeli.

Eine Prise Kritik

Der Deal zwischen Syngenta und Chemchina stiess an der GV des Agrochemiekonzerns auf weniger Ablehnung als erwartet.

Andreas Möckli

Basel

So richtig deutlich wurde nur eine Rednerin an der Generalversammlung von Syngenta. Brigitta Moser-Harder, eine der Initiantinnen der Abzockervorlage, kritisierte die Syngenta-Spitze dafür, mit Chemchina ins Geschäft gekommen zu sein. Die Chinesen gaben Anfang Februar bekannt, Syngenta für 43 Milliarden Dollar übernehmen zu wollen. Das Mantra des Topmanagements, Syngenta bleibe Syngenta, sei reines Wunschdenken. Spätestens in fünf Jahren werde Peking das Sagen haben. Verwaltungsratspräsident von Syngenta werde ein hohes Kadernmitglied der Kommunistischen Partei Chinas und daher deren Interessen vertreten. Michel Demaré, derzeit noch Präsident von Syngenta, und seine Kollegen würden die Augen vor der Realität verschliessen, sagte Moser-Harder.

China sei eines der korruptesten Länder der Welt mit einer riesigen Kluft zwischen Arm und Reich. Die fehlende Gewaltentrennung zwischen Justiz und Regierung zählte sie ebenso auf wie die fehlende Medienfreiheit oder die

«miesen Arbeitsbedingungen». Sie hätte sich deshalb gewünscht, dass der Basler Konzern dem Angebot von Chemchina eine Absage erteile, sagte Moser-Harder.

Geschenk für den Präsidenten

Trotz dieses Votums kam es zu keiner hitzigen Debatte über den Vormarsch der Chinesen in der Schweiz. Mehrere der rund Dutzend Redner sprachen Chemchina zwar auch an, fokussierten jedoch wie in früheren Jahren auf altbekannte Themen. So wiederholten Vertreter von Syngenta-kritischen Organisationen wie der Erklärung von Bern, Actares oder Swissaid ihre Vorbehalte gegen gentechnisch verändertes Saatgut oder den Unkrautvertilger Paraquat. Der Verwaltungsrat erhielt überdies zwei Exemplare des «Schwarzbuch Syngenta» der Organisation Multiwatch, welches das Wirken der Firma kritisch beleuchtet.

Kam Chemchina zur Sprache, so vor allem im Zusammenhang mit der Befürchtung, dass sich hochgiftige Pestizide und gentechnisch verändertes Saatgut nach der Übernahme noch stärker ausbreiten würden. Überdies werde die «chinesische Syngenta» vermutlich noch weniger auf Kritik eingehen als bisher.

Über die Übernahme durch Chemchina wurde an der GV nicht abgestimmt. Die Syngenta-Aktionäre haben bis Ende Jahr Zeit, auf das Angebot einzugehen und ihre Titel den Chinesen anzudienen. Die traktandierten Anträge brachte der Verwaltungsrat problemlos durch.