
Schmerzhafte Häutungen

Magdalena Martullo, 45, kandidiert für den Nationalrat. Die Ems-Chefin agiert in vielerlei Hinsicht konsequenter als ihr Vater Christoph Blocher. Wie sich das auf ihr Image auswirkt, kümmert sie nicht. «Ich lasse mich lieber an Resultaten messen», sagt sie. *Von Karl Lüönd*



Eindrücklicher Tatbeweis für Transparenz und Frauenemanzipation: Magdalena Martullo-Blocher.

Der Anruf kam, als ich in London Heathrow auf einen Anschlussflug wartete. Magdalena Martullo war in der Leitung, freundlich und unaufgeregt wie immer, aber dieses Mal ungewohnt ernst. Wir arbeiteten damals (2008) intensiv an der Unternehmensgeschichte der Ems-Chemie. «Die Finanzkrise hat uns voll erwischt. Wir müssen um jeden Auftrag kämpfen. Jetzt haben wir keine Zeit mehr für Bücher. Legen Sie alles auf Eis, und rufen Sie mich in einem Jahr wieder an!» Dass mir der Unterbruch sehr gelegen kam, habe ich ihr nie erzählt. Aber an diesem Tag habe ich erfahren, wie klar und schnell diese Frau entscheidet und wie konsequent sie umsetzt, was sie für richtig hält.

Kritiker haben ihren Führungsstil immer wieder als rustikal bis verletzend beschrieben. Der Fernsehfilm von 2010 hat in dieser Beziehung ein fast unzerstörbares Negativ-Image geprägt. «Die Szene mit dem Seminar wird mir wahrscheinlich bis zum Lebensende angehängt. Dabei wurden verschiedene Szenen wild zusammengesetzt, und das Ganze wurde völlig verzerrt dargestellt. Aber egal: Ich beschäftige mich nicht gross mit Imagepflege. Ich lasse mich lieber an den Resultaten messen.»

Magdalena Martullo widerspricht der Unterstellung nicht, sie habe in den zwölf Jahren mit meist brillanten Geschäftsabschlüssen ihre anfängliche Unsicherheit abgelegt. Wer seit der Einsetzung als CEO im Jahre 2003 den Wert der Aktie seines Unternehmens um 570 Prozent gesteigert hat, kann sich Gelassenheit erlauben. Sie sagt heute: «Sicher habe ich nicht alles perfekt gemacht. Ich habe wahrscheinlich die Wirkung eines solchen TV-Berichts unterschätzt.»

Chirurgische Schnitte

In der Welt von Ems gilt die von Harry Truman gesetzte Regel: «Wer die Hitze nicht verträgt, soll die Küche verlassen.» Der direkte, bis zur Schroffheit harte Ems-Stil leitet sich ab aus der in Generationen entwickelten DNA eines eigentlich unmöglichen Unternehmens, das mehr als einmal am Rande des Abgrunds stand: einer Chemiefabrik, abgelegen am Alpenrand. Schon Firmengründer Werner Oswald musste erfahren, dass die Industrie kein Streichelzoo ist und dass im hochkompetitiven Umfeld der Grosschemie mit Kompromissmentalität nichts zu gewinnen ist. Unter dem Druck der Konkurrenz verlor Ems Mitte der fünfziger Jahre die Privilegien aus der Zeit der Kriegswirtschaft. Entgegen allen Erwartungen überlebte der Aussenseiterbetrieb diese und andere schmerzhaftes Häutungen. Zeitweise war es überlebenswichtig, dass man sich von angestammten Produkten – Ethanol-Herstellung, Düngerproduktion, textile Synthesefasern und so weiter – trennte. Der Überlebenszwang formte eine auf Disziplin und Härte beruhende Unternehmenskultur: chirurgische Schnitte statt Therapiesitzungen. Finanzchef Peter Germann erinnert sich: «Als ich das erste Mal – das

war noch bei Christoph Blocher – bei einem dieser berühmten Führungsseminare dabei war, erlitt ich einen Kulturschock. Das ging aber den meisten so, die neu dazukamen. Ich spürte die enge Führung und eine gewisse Aggressivität, die sich in seinem sehr direkten, unverblühten Sprachstil äusserte.»

Radikale, ja existenzielle Veränderungen blieben auch in guten Zeiten das Merkmal von Ems und ihrer Besitzer. Als Christoph Blocher 2003 Bundesrat wurde, mussten alle sechs Mitglieder der Familie unter extremem Zeitdruck und unter scharfer, nicht wohlwollender öffentlicher Beobachtung ihre Lebenspläne auf den Kopf stellen. Es ist eigenartig, dass die Polit- und Medienszene bis heute nicht zugeben mag, dass die Familie Blocher damals einen eindrücklichen Tatbeweis für Transparenz und Frauenemanzipation geleistet hat. Der Vater – als Gegner des neuen Eherechts, des Gleichstellungsartikels und der Mutterschaftsversicherung an allen

«Sollte ich gewählt werden, würde ich mich auf Bildung, Energie- und Standortpolitik konzentrieren.»

liberalen Kaffeetafeln als Patriarch verschrien – setzte eine junge Frau von 34 Jahren als Nachfolgerin ein. Die Eigentumsübertragung auf die Kinder passierte im Frieden und war nur durch den Erbverzicht von Silvia Blocher möglich. Nur je ein Anwalt (Paul Maier) und ein Berater (Martin Ebner) waren in den Vorgang involviert. Die Kinder erhielten nur ein Drittel ihrer Aktienpakete geschenkt. Die konnten sie den Banken verpfänden für die Darlehen, mit denen sie die anderen zwei Drittel bezahlten.

Der alte Fuchs Blocher hatte richtig kalkuliert und eine Weisheit aus dem Emser Kanon ins Werk gesetzt: Wer unter Druck steht, arbeitet besser. In den ersten Jahren stoppte Magdalena Martullo alle nicht firmenbezogenen Finanzgeschäfte, mit denen ihr Vater so viel verdient hatte, und konzentrierte sich auf den Konzern. Sie richtete ihn auf polymere Werkstoffe und auf die Autoindustrie aus. Als Ausland-Schwerpunkt wurde China definiert. Weitgehend unbemerkt von der Öffentlichkeit holte sie die hochprofitable Eftec-Gruppe zu 100 Prozent unter das Ems-Dach. Sie gibt sich mit Prozessmaterialien und Autoindustrie-Applikationssystemen zum Kleben, Schützen, Dichten und Dämpfen ab. Die hohen Investitionen wurden bewusst antizyklisch getätigt: zum Beispiel während der Finanzkrise von 2008, oder gerade wieder in diesen Monaten. Trotz Frankenstärke werden in Domat/Ems zurzeit 35 Millionen in einen erneuten Kapazitätsausbau gesteckt.

Dazu kommt auch in guten Zeiten eine strenge Kostendisziplin, auch bei Kleinigkeiten. Einmal bat mich Magdalena Martullo, ein Steinbockgehörn als Abschiedsgeschenk für einen Mitarbeiter zu beschaffen. Ich fand eins,

das 1300 Franken kostete, und kaufte es gleich. Ihre Sekretärin erschrak: «So etwas braucht bei uns zuerst einen Antrag!»

Unnachgiebig beharrt die junge Chefin auf dem hohen Innovationsgrad. Am laufenden Band werden zusammen mit den Kunden neue Mischungsvarianten mit besonderen, konkurrenzlosen Eigenschaften erfunden. Legendär ist das Beispiel einer auf Wunsch von australischen Kunden entwickelten Mischung, welche die Herstellung von Kabeln erlaubt, die vor Termitefrass sicher sind. Martullo: «Unser Ziel ist nach wie vor, 75 Prozent des Umsatzes mit Produkten zu machen, bei denen wir konkurrenzlos sind.» Klar, denn dafür kann man gute Preise verlangen. Eine andere Erfolgsformel besagt: mindestens zwei Drittel des Umsatzes mit Produkten, die jünger sind als fünf Jahre.

Arbeitsstil des Nationalrats recherchiert

Ulf Berg, Präsident des Verwaltungsrats der Ems-Chemie, bestätigt: «Ich habe noch nie jemanden getroffen, der analytisch so stark ist wie Frau Martullo und gleichzeitig so konsequent im Umsetzen. Bevor sie entscheidet, recherchiert sie gründlich.»

Aber ist es gut für die Firma, wenn die Chefin in Zukunft gefühlte 50 Prozent ihrer Arbeitszeit der Politik widmet? Ulf Berg ist überzeugt: «Der Verwaltungsrat wusste es seit drei Wochen und hat zugestimmt. Das Management ist stabil genug und wird das aushalten.» Für Martullo ist klar: «Ich werde die Geschäftsleitung verstärken und mehr delegieren, das heisst, mich auf die Strategie konzentrieren müssen. Ausserdem kann man mit guter Organisation viel Zeit gewinnen. Und ich werde auf allen Ebenen sehr gut unterstützt.» Auch den Arbeitsstil des Nationalrats hat sie recherchiert. «Dass die Verwaltung heute die Parlamentarier mit Papier zuschüttet, ist bekannt. Sollte ich gewählt werden, würde ich mich auf Bildung, Energie- und Standortpolitik, zum Beispiel auf Fragen des Arbeitsmarkts, aber auch der Aussenhandelsbeziehungen konzentrieren.»

Vorläufig letzte Frage: «Politik erfordert freilich andere Arbeitsverfahren als die Wirtschaft. In Ihrer Firma können Sie anordnen und durchsetzen. In der Politik müssen Sie lächeln und überzeugen, um Mehrheiten zu finden. Müssen Sie sich umgewöhnen?» Magdalena Martullo lacht. Es ist Dienstag kurz nach acht Uhr früh. Sie ist zufrieden mit dem Presseecho auf ihre Ankündigung und meint: «Auch im Betrieb können Sie nicht gegen den Willen und die Überzeugung der Mitarbeiter handeln, sonst haben Sie schnell keine Mitarbeiter mehr. Umgekehrt helfen auch in der Politik manche unternehmerischen Durchsetzungsstrategien. Die Unterschiede sind eben gar nicht so gross.»

Dann geht's ins Meeting mit einer hochrangigen Kundengruppe aus den USA. Ihr Englisch ist inzwischen hörbar besser. Auch daran hat Magdalena Martullo gearbeitet. ○