

«Autoindustrie birgt ein Riesenpotenzial»

MAGDALENA MARTULLO Die Chefin und Mehrheitsaktionärin von Ems-Chemie sieht Bedarf für neue Kunststoffe zum Metallsersatz – Prüfung von Übernahmekandidaten



BILD: SANDRA MIFER

Fokus auf Innovation: **Magdalena Martullo** verstärkt die Entwicklung und stellt trotz eingebrochener Volumen bereits wieder Personal ein.

Die Situation am Automarkt hat sich beruhigt. Den Tiefpunkt habe die Branche durchschritten, erwartet Magdalena Martullo-Blocher, VR-Delegierte der Ems-Chemie. Auch nach Ablauf der staatlichen Abwrackprämien drohe kein weiterer Absatzeinbruch. Potenzial sieht sie in aufstrebenden Märkten wie den Bric-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China. Den Aktionären stellt sie eine Dividende in Aussicht.

□ *Frau Martullo, die Lage der Autozulieferer ist angespannt. Überkapazitäten herrschen, viele Anbieter sind hoch verschuldet. Experten erwarten eine Welle von Insolvenzen. Was fordert Sie als Unternehmerin zurzeit am stärksten?*

Wir setzen den Schwerpunkt klar auf die Entwicklung neuer Geschäfte und das langfristige Wachstum. Daneben hat das Debitorenmanagement an Bedeutung gewonnen. Offene Forderungen pünktlich einzutreiben, hatte immer schon einen hohen Stellenwert für Ems. Das kommt uns jetzt zugute. Wenn man erst in der Krise anfängt, Zahlungsfristen zu verkürzen, ist das viel schwieriger.

□ *Wie gehen Sie da vor?*

Letzten Herbst haben wir Kreditlimiten für jeden Kunden festgesetzt. Sind Zahlungen überfällig, liefern wir nicht mehr. Manche Abnehmer beliefern wir nur noch gegen Vorauszahlung.

□ *Spielen die grossen Autobauer die Zulieferer gegeneinander aus?*

Das beobachten wir nicht. Die Zahlungsfristen sind für alle Lieferanten einheitlich und wurden in letzter Zeit auch nicht verkürzt. Das Verhältnis zu den Kunden hat sich sogar deutlich verbessert. Die stecken ja selbst in der Klemme und sind auf vorlässliche Partner angewiesen. Um abschätzen zu können, welche Zulieferer überleben, verlangen gewisse Autobauer seit kurzem häufiger Auskunft über den Cashbestand der Lieferanten. Das ist für uns aber kein Problem.

□ *Wie stellen Sie sicher, dass Ems-Chemie langfristig konkurrenzfähig bleibt?*

Indem wir innovative, einzigartige Lösun-

gen anbieten und stark auf die Kundenbedürfnisse eingehen. Unsere Kunststoffe und technischen Lösungen müssen sich vom Massengeschäft abheben, sonst konkurrieren wir mit den grossen Chemiekonzernen. Die setzen gerade jetzt in der Krise noch stärker auf Standardisierung.

Beobachten Sie einen Trend, dass sich die Kunden mit neuen Anwendungen aus der Krise manövrieren wollen?

Ja. Sie suchen nach neuen Anwendungen, wollen weitere Metallteile durch unsere Kunststoffe ersetzen. In allen Branchen

Zyklen des Automarktes



herrscht Kostendruck, und die Umweltauflagen für Fahrzeuge verschärfen sich. Mit unseren Kunststofflösungen sparen die Kunden Kosten und reduzieren Gewicht. Darum sind sie noch interessierter an gemeinsamen Entwicklungsprojekten. Aus diesem Grund haben wir Entwicklung und Verkauf verstärkt. Die Wettbewerber fahren dagegen aus Kostengründen Entwicklung und Verkauf eher zurück. Alle sind momentan am Sparen. Bei unseren Kunden sehen wir den Trend, dass diejenigen Projekte möglichst schnell auf den Markt gebracht werden, die raschen Erfolg versprechen.

In der Autoindustrie zeichnet sich ab, dass die Zahl der Wettbewerber deutlich abnehmen wird. Wenige, mächtige Player dominieren künftig – sowohl unter den Fahrzeugherstellern wie auch den Zulieferern. Wie positionieren Sie Ems-Chemie in diesem anspruchsvollen Umfeld?

Der Automarkt wurde schon vor der Krise von wenigen Grossen dominiert. Vor allem in den aufstrebenden Märkten rechne ich mit einer weiteren Konsolidierung. Dort gibt es noch kleinere Fahrzeughersteller.

Unter den Zulieferern werden die grossen Systemlieferanten überleben. Denen greifen die Autobauer oder der Staat unter die

Arme, weil sie nicht auf sie verzichten können. Unsere Einheit Ems-Eftec ist als Direktzulieferer der Hersteller gut positioniert. Wir sind ein kleiner, aber wichtiger Akteur. Zugute kommt uns, dass ein Hauptkonkurrent dieses Jahr aus dem Geschäft ausgestiegen ist. In der Folge haben wir Marktanteile gewonnen – und sind für manche Kunden zum weltweiten Alleinlieferanten aufgestiegen.

Hat Ems-Chemie die kritische Grösse, um sich in einem konsolidierten Markt zu behaupten?

Die Frage müssen wir uns immer stellen. Ich sage klar: Ja. Wir können international mithalten. Unsere überschaubare Grösse ermöglicht uns, besser und schneller auf den Kunden einzugehen. Durch den Fokus auf Innovation sind wir nicht gezwungen, überall Produktionsstandorte zu betreiben. Mehr als die Hälfte der Produkte stellen wir in Domat-Ems her. Weil sie hohe Margen abwerfen, können wir es uns leisten, sie zu exportieren.

Wollen Sie die Krise auch nutzen, um den Marktanteil durch Zukäufe auszubauen? Wenn sich günstige Gelegenheiten bieten, einen Konkurrenten zu übernehmen oder an günstige Produktionsanlagen zu kommen, ja. Durchaus möglich, dass wir in nächster Zeit einen Abschluss machen.

Suchen Sie eher nach kleineren Arrondierungen, oder kommen auch grössere Zukäufe in Frage?

Grössere Übernahmen bieten sich im Kunststoffbereich an. Doch da gibt es wenig Gelegenheiten. Einzigartige Produkte zu finden, die unsere Gewinnanforderungen erfüllen, ist nicht so einfach. Wir entwickeln unsere Produkte selbst. Und der Massenmarkt interessiert uns nicht.

Zurzeit erwirtschaftet Ems-Chemie gut die Hälfte des Umsatzes in der Autoindustrie. Gibt es neue Anwendungen und Märkte, die Sie mit Ihren Kunststoffen erschliessen wollen?

Das kommt jetzt vielleicht überraschend: Wir haben uns entschieden, die Autoindustrie noch stärker zu bearbeiten. Es herrscht Bedarf nach neuen Kunststoffprodukten, die noch metallähnlicher sind. Hier sehen wir ein Riesenpotenzial für Zusatzgeschäfte. Die Autoindustrie wird in den aufstrebenden Märkten weiter stark wachsen. In China wurden bis jetzt in diesem Jahr gleich viele Fahrzeuge hergestellt wie in Westeuropa und sogar doppelt so viele wie in den USA! Russland war vor der Krise der

stärkste Markt in Europa.

Erachten Sie es denn als realistisch, dass breite Schichten der Verbraucher in den Bric-Staaten ausländische Fahrzeuge erwerben, wenn dereinst eine Auswahl an im eigenen Land gefertigten Modellen verfügbar ist? Die werden ja nicht nur weitaus günstiger sein, auch das patriotische Element wird wohl das Kaufverhalten beeinflussen.

Schon heute sind die grossen internationalen Hersteller in diesen Märkten führend. Sie produzieren vor Ort, weil sich der Transport von Fahrzeugen nicht rechnet. Auch in diesen Ländern suchen die Autokäufer Komfort, Leistung und umweltschonende Fahrzeuge. Lokale Hersteller orientieren sich immer stärker an internationalen Qualitätsstandards.

Experten erwarten, dass die Zahl neu zugelassener Pkw in Europa und Nordamerika frühestens 2012 auf das Niveau von 2007 zurückkehrt. Wie geht das zusammen mit Ihren Ausbauplänen?

Die Autoindustrie wurde durch die Rezession besonders hart getroffen. Die Nachfrage brach nicht nur ein, weil die Leute das Geld nicht mehr ausgeben wollten. Die Banken sprachen infolge der Finanzkrise viel weniger Leasingkredite. Jetzt stützen die staatlichen Abwrackprämien den Absatz weltweit. Die Situation hat sich beruhigt, die Branche hat den konjunkturellen Tiefpunkt durchschritten.

Ein Teil der Nachfrage wird aber durch Vorzieheffekte künstlich generiert. Droht nach Ablauf der staatlichen Programme der grosse Auftragseinbruch?

Die vorgezogenen Aufträge werden fehlen. Auf der anderen Seite sind die Lager abgebaut, und die Konjunktur wird sich erholen. Hier spielen die staatlichen Konjunkturförderprogramme eine grosse Rolle. Ich erwarte keinen weiteren grossen Absatzrückgang. Und sobald die Konjunktur anzieht, wird es im Automarkt rasch aufwärtsgehen. Viele Ersatzkäufe wurden in den letzten Monaten nicht getätigt und werden dann ausgelöst werden.

Wie präsentiert sich denn die Nachfrage in den übrigen Abnehmermärkten? Gibt es dort Anzeichen für eine Erholung?

Die übrigen Märkte entwickeln sich ähnlich, wobei der Einbruch nicht ganz so stark ausfiel wie in der Autoindustrie. Seit

April beobachten wir eine kontinuierliche Verbesserung auf tiefem Niveau. Die Volumina liegen in der Industrie 20 bis 40% unter den Niveaus von vor der Krise. Wir sind für alle Entwicklungsszenarien bereit. Wir haben keine Kurzarbeit mehr und stellen bereits wieder Personal ein.

□ *Wie weit reicht Ihr Auftragsvorrat?*

In normalen Zeiten bestellen unsere Kunden vier bis sechs Wochen im Voraus. Jetzt in der Krise sind es teilweise nur zwei Wochen. Für Personal- und Investitionsentscheide beobachten wir Frühindikatoren. Zum Beispiel, wie sich die Situation der Konsumenten oder wie sich die Transporte von Gütern oder die Lagerbestände in der Industrie entwickeln. Dann auch Zinsen, Börsenentwicklungen und natürlich die Rohstoffe. Zusätzlich werten wir Aussagen der Kunden aus.

□ *Im ersten Halbjahr haben Sie eine zweistellige operative Marge ausgewiesen. Werden Sie die Marge und den operativen Cashflow bis Ende Jahr auf dem aktuellen*

Niveau halten können, jetzt, wo die Rohstoffpreise wieder anziehen?

Eine hohe operative Marge ist uns wichtig. Die weitere Entwicklung der Rohstoffpreise ist ein Risiko. Denn Preiserhöhungen lassen sich im aktuellen Marktumfeld nur schwer durchsetzen. Sollten sich die Rohstoffe weiter verteuern und die Volumen noch nicht anziehen, müssen wir das dennoch tun. In die Kundenverträge für das kommende Jahr bauen wir deshalb wenn möglich eine Rohstoffklausel ein.

□ *Der Gewinn hat sich im ersten Semester halbiert, und Sie planen Investitionen von 50 Mio. Fr. Können die Aktionäre trotzdem mit einer Dividende rechnen?*

Auf jeden Fall. Wir halten an unserer Politik fest und führen all die Mittel an die Aktionäre zurück, die wir für das operative Geschäft nicht benötigen. Das Geschäft erwirtschaftet einen hohen Cashflow, und wir verfügen über viel Cash. Sobald die Konjunkturlage stabiler ist, kann ich mir

vorstellen, noch einmal Aktien zurückzukaufen oder eine ausserordentliche Dividende auszuschütten.

Zur Person

Seit Anfang 2004 amtiert Magdalena Martullo-Blocher als Vizepräsidentin und VR-Delegierte von Ems-Chemie. Die älteste Tochter von alt Bundesrat Christoph Blocher hat an der Universität St. Gallen Betriebswirtschaft studiert. Nach Auslandsaufenthalten sammelte die Vierzigjährige Erfahrungen in diversen Unternehmen. Während zweier Jahre war Martullo als **Produktmanagerin für Johnson & Johnson** tätig und übernahm anschliessend für die Getränkegruppe **Rivella Aufgaben in Verkauf und Marketing**. 2001 stiess die Managerin zu Ems-Chemie und übernahm interimistisch die Leitung des inzwischen abgespaltenen Bereichs Ems-Dottikon. Martullo ist verheiratet und Mutter dreier Kinder.

FRP

Hohe Marge und Rendite

Die Rezession trifft Ems-Chemie wie alle Autozulieferer. Weil die Nachfrage in sämtlichen wichtigen Abnehmermärkten eingebrochen ist, ging der Umsatz im ersten Halbjahr um 35% auf 541 Mio. Fr. zurück. Die Ebit-Marge sank dagegen nur um rund drei Prozentpunkte auf 13,2%, was deutlich über dem Branchendurchschnitt liegt. Der operative Cashflow stieg gar leicht auf 136 Mio. Fr., und die flüssigen Mittel belaufen sich auf über 500 Mio. Fr. Die Führung trat frühzeitig auf die Kostenbremse und konnte Entlassungen im grossen Stil vermeiden.

Die Aktien haben in den vergangenen Monaten ein Rally hingelegt. Von den Höchstkursen des Sommers 2007 sind sie aber noch weit entfernt. **Reizvoll machen sie die regelmässigen Dividenden.** «Wer eine gute Rendite sucht, ist bei uns richtig», wirbt Mehrheitsaktionärin Magdalena Martullo. Wir rechnen 2009 mit einem

Gewinn je Aktie von 5.50 Fr. Kurzfristig raten wir von Neuengagements ab, bleiben aber von den langfristigen Perspektiven überzeugt.

Einen Rückzug von der Börse schliesst die CEO aus. Die Familie Blocher verfolge langfristige Interessen und habe die Beteiligung seit Jahresbeginn nicht verändert. Über die Ernesta Holding halten die Schwestern Magdalena Martullo und Rahel Blocher rund 52% der Aktien. Dazu kommt die 9%-Beteiligung von Miriam Blocher. **FRP**

