

# «Ich kann keine Kader haben, die mir nach dem Mund reden»

Magdalena Martullo, CEO Ems-Chemie, über die Kultur des Widerspruchs und Übervater Blocher



Magdalena Martullo-Blocher: «Ich kann nicht ganz verstehen, warum man mir unterstellt, dass ich Ems nicht selber führen kann»

VON ALICE CHALUPNY  
MARTIN SPIELER (TEXT)  
UND BRUNO SCHLATTER (FOTO)

**Sie haben über Ihre Firma, die Ems-Chemie, ein Buch schreiben lassen. Titel: «Erfolg als Auftrag». Das klingt nach Kaserne. Führen Sie militärisch?**

Wir wurden während des Kriegs gegründet. Die früheren Ems-Patrons, Werner Oswald und später mein Vater Christoph Blocher, hatten beide hohe militärische

Funktionen. Das hat vielleicht auf den Führungsstil im Unternehmen abgefärbt. Ich selber war zwar nie im Militär, aber führe nach klaren Prinzipien. Wie im Militär gilt auch im Unternehmen: Entweder überleben wir oder nicht.

**Warum das Buch?**

Die Geschichte und die Herkunft eines Unternehmens sind wichtig, um auch dessen Kultur zu verstehen. Ems hat eine besonders spannende, aber auch eine wech-

selhafte Geschichte.

**Was hat in der Firmenkultur bis heute überlebt?**

Dass wir uns immer wieder neu erfinden mussten, meistens in einer Krise. Auch heute hinterfragen wir uns laufend.

**Darf man Ihnen eigentlich offen widersprechen?**

Bei uns muss jeder seine persönliche Meinung zum Geschäft offen vertreten. Ich kann keine Mitarbeiter oder Kader haben, die mir nur nach dem Mund reden.

Bei der Vorbereitung von Entscheidungen diskutieren wir viel und engagiert.

**Werden Sie auch mal emotional?**

Ja sicher. Wenn Lösungen lausig aufbereitet sind, werde ich schon mal wütend. Wir als Unternehmer, die unser eigenes Geld und unser Schicksal mit dem Erfolg der Firma eng verbunden haben, sind natürlich auch emotional eng mit ihr verbunden.

**Wie stark hat Sie aus unternehmerischer Sicht Ihr Vater geprägt?**

Wir haben in der Familie schon oft überlegt, warum ich und meine drei Geschwister alle unternehmerisch tätig geworden sind. Das ist ja nicht selbstverständlich. Haben wir das im Blut, oder wurden wir vom Vater geprägt? Wahrscheinlich ist es beides. Ich persönlich habe meinen Vater als Unternehmer erlebt, nicht nur daheim, sondern auch an den Führungsschulungen bei Ems und im operativen Alltag. Das hat mich bestimmt beeinflusst.

**Wie gross ist der Einfluss Ihres Vaters heute?**

Als mein Vater in den Bundesrat gewählt wurde, löste er sich komplett von Ems. Auch heute ist er noch stark engagiert, vor allem politisch. Er spielt bei Ems schon lange keine aktive Rolle mehr.

**Aber die Firma war sein Baby.**

Ja klar. Er hat das Unternehmen, das vor dem Untergang stand, mit grossem finanziellem Engagement übernommen und zu einem äusserst profitablen Unternehmen ausgebaut. Trotzdem konnte er sich später davon lösen. Ob ihm das auch so gut gelungen wäre, wenn er nicht Bundesrat geworden wäre, weiss ich allerdings nicht. *(lacht)*

**Holen Sie sich Rat von ihm?**

Kaum. Wenn wir uns heute treffen, springen häufig noch meine drei kleinen Kinder herum, ein geschäftliches Gespräch ist da kaum möglich. Ab und zu stelle ich ihm Fragen über frühere Zeiten, oder wir tauschen unsere Konjunktüreinschätzungen aus. Er gibt dann oft Antworten wie:

«Das hatten wir auch schon mal.» *(lacht)* Dass sich die Zeiten immer ändern, ist ja nichts Neues.

**Beraten Sie ihn in politischen Fragen?**

Nein, da braucht er keine Beratung. Aber wir diskutieren auch politisch, etwa über wirtschaftspolitische Themen wie die aktuelle Währungssituation.

**Nerven Sie die immer gleichen Fragen nach Ihrem Vater?**

Ja, sehr! *(lacht)* Ich bin jetzt zehn Jahre bei Ems, seit sieben Jahren habe ich die Gesamtverantwortung. Und immer noch bringen Journalisten und Analysten Aussagen von mir sofort mit meinem Vater in Verbindung.

**Was ärgert Sie?**

Ich kann nicht ganz verstehen, warum man meinem Vater immer unterstellt, dass er nicht loslassen kann, und mir, dass ich Ems nicht selber führen kann. Meinem Vater wollte man immer nachweisen, dass er als Unternehmer nicht für seine Mitarbeiter Sorge. Grotesk. Er hat ja, gerade weil er die Arbeitsplätze erhalten wollte, Ems mit grossen persönlichen Risiken übernommen. Er hat auch für den Kanton Graubünden immer unglaublich viel getan.

**Auf Ihrem Buch-Cover posieren Sie gemeinsam mit ihm. Sie selber rücken ihn dadurch bewusst in Ihre Nähe.**

Das ist doch überhaupt kein Problem! Ich stehe hinter meinem Vater und bin stolz darauf, was er mit Ems erreicht hat! Ich bin eigenständig genug, ich muss niemandem etwas beweisen.

**Ems musste sich immer wieder neu erfinden, sagten Sie. Wohin geht die Reise mit Ihnen?**

Für unsere Hochleistungskunststoffe sehen wir, vor allem im Ersatz von Metallen, noch viele Möglichkeiten. Die konjunkturellen Schwankungen werden wir aber immer spüren. Darauf müssen wir uns einstellen.

**Was kommt als Nächstes?**

Noch haben wir Hochkonjunktur. Wir bereiten uns aber jetzt schon auf die nächste Krise vor.

**Was heisst das?**

In den nächsten Monaten bauen wir unsere Produktionskapazitäten noch aus, danach werden wir wieder eher zurückhaltend sein. Wir arbeiten auch an neuen, flexiblen Arbeitszeitmodellen.

**Wie sehen diese aus?**

Bei guter Auslastung wollen wir möglichst viel arbeiten, damit wir im nächsten Abschwung besser kompensieren und Kurzarbeit möglichst vermeiden können.

**China hat angekündigt, wegen massiver Verkehrsprobleme Zulassungsbeschränkungen für Neuwagen festzusetzen. Trifft das auch Ems, die viel Umsatz mit der Autoindustrie erzielt?**

Die Beschränkung gilt vorderhand nur für Peking, insofern ist die Wirkung gering. China versucht, eine Überhitzung seines Marktes mit verschiedenen Mitteln zu verhindern und seine Verkehrsprobleme zu lösen. Das Land ist heute der wichtigste Automarkt der Welt. Seine grossen Herausforderungen hat es bisher sehr erfolgreich bewältigt. Man kann sagen, dass China wohl die wirtschaftlich erfolgreichste Regierung der Welt hat – auch wenn sie nicht demokratisch ist.

**Wie bitte?**

Die chinesische Regierung ist aus wirtschaftlicher Sicht beurteilt äusserst kompetent. Wenn sich heute westlich-demokratische Regierungen äussern, dann geht es ihnen doch vor allem darum, sich selbst zu profilieren. Probleme werden nicht angesprochen und auch nicht gelöst. Die chinesischen Regierungsmitglieder sind sehr gut informiert und denken und handeln äusserst strategisch. Der Erfolg der letzten Jahrzehnte gibt ihnen recht.

**Zurück zu Ems: Die Firma hatte in 75 Jahren nur drei Chefs.**

**Was ist mit Ihrer Nachfolge?**

Als verantwortungsvolle Unternehmerin habe ich den Fall, dass ich nicht mehr einsatzfähig bin, vorbereitet.

**Vielleicht möchten Sie auch mal kürzertreten?**

Das ist schwierig. Eine patronale Firma wie Ems kann man nur führen, indem man an der Spitze die alleinige Verantwortung hat.

**Bleiben Sie Ems-Aktionärin?**

Sicher. Es ist ein gutes Investment *(lacht)* und macht grossen Spass.

**Bauen Sie Ihre Anteile aus?**

Wir bewirtschaften sie, aber grosse Veränderungen sind nicht geplant.

**Neues Buch über Ems**

Magdalena Martullo, 41, leitet seit 2004 Ems-Chemie. Die studierte Betriebswirtschafterin hält heute mit Schwester Rahel die Mehrheit der Ems-Aktien. Martullo ist verheiratet und Mutter von drei Kindern. Zur Ems-Chemie erscheint am 14. Januar ein Buch. Verfasser des Auftragswerks ist der Publizist Karl Lüönd («Erfolg als Auftrag», Stämpfli-Verlag).