

INTERVIEW

# «Die ausgepresste Zitrone gibt es nicht. Es gibt sie einfach nicht»

Der **Chemiekonzern Ems** hat im vergangenen Geschäftsjahr erneut ein Rekordergebnis erzielt. Auch der Herausforderung der Frankenstärke tritt die **Ems-Chefin Magdalena Martullo-Blocher** mit Optimismus entgegen.

► LARISSA M. BIELER

**BÜNDNER TAGBLATT:** *Magdalena Martullo-Blocher, Sie haben 2006 die 43-Stunden-Woche eingeführt. Bei Ihnen sind es derzeit wohl einige Stunden mehr?*

**MAGDALENA MARTULLO-BLOCHER:** (Lacht) Ja, das kann man sagen. Ich hoffe aber, dass ich nun ein paar Tage Ferien im neuen Ferienhaus in Lenzerheide verbringen kann. Zum Glück ist der Bau im letzten Jahr fertig geworden, nun habe ich andere Herausforderungen. Am Dienstag besucht mich dann der Grosse Rat im Werkplatz in Domat/Ems, auch die Regierung wird in corpore anwesend sein. Diese Kontakte zur Politik sind wichtig, wobei wir im Kanton Graubünden ganz zufrieden sind.

*Die Ems-Chemie beeindruckt einmal mehr mit einem Rekordergebnis. Sie haben weit höhere Margen als Ihre Mitkonkurrenten in der Autozulieferindustrie. Wie kommt das?*

Wir konzentrieren uns auf die profitablen Spezialitäten, die andere nicht entwickeln wollen oder nicht können. Ein Beispiel sind die Hochleistungspolymere. Wir sind immer einen Schritt weiter als unsere Konkurrenz, wir entwickeln uns ständig. Um diesen Vorsprung wahren zu können, müssen wir auch unsere Kunden sehr gut kennen. Wir müssen herausfinden, wofür sie einen hohen Preis zahlen. Interessant wird es, wenn wir den Kunden helfen können beim Kostensparen. Wir rechnen vor, was unsere Kunststoff-Lösung im Vergleich zum Metallteil kostet.

*Es gibt noch Potenzial?*

Nach der Aufhebung des Mindestkurses müssen wir uns jetzt erst recht anstrengen, wir sind wieder schneller geworden. Schneller und effizienter, das mögen unsere Kunden. Und Verbesserungen sind immer möglich. Die viel zitierte 'ausgepresste Zitrone' gibt es einfach nicht. Man muss sich aber auch hohe Ziele setzen, um etwas zu erreichen, manchmal geht es nur mit Druck. Diesen Druck hat uns der starke Schweizer Franken wieder gegeben. Prioritäten werden wieder neu gesetzt. Alles ist möglich.

*Besonders nach dem Frankenschock?*  
Für die Schweiz bin ich deutlich weniger pessimistisch als die jüngsten schlechten Konjunkturprognosen. Die Innovationskraft der Schweizer Unternehmen wird immer unterschätzt. Viele werden nicht einfach zusehen, sondern Gegenmassnahmen treffen. Wichtig für die Politik ist es, dass die massiv gestiegenen Staatsausgaben und Anzahl Beamte reduziert und auch hier Effizienzverbesserungen gemacht werden. Die Firmen müssen jetzt bürokratisch entlastet werden.

*Wie stark ist der Werkplatz in Domat/Ems von der Euroschwäche betroffen?*

Im Vergleich zu den Auslandstandorten ist er 10 bis 20 Prozent teurer geworden. Jetzt müssen wir daran arbeiten, an diesem Standort auch wieder günstiger zu produzieren. Wir müssen also effizienter werden. Da kommen verschiedene Massnahmen zur Anwendung, beispielsweise mittels Automatisierung oder gestraffteren Abläufen. Aber auch im Verkauf müssen wir zulegen und mehr verkaufen.

*Müssen die Arbeitnehmer Angst um ihre Stelle haben?*

Nein, aber niemand kann sich jetzt zurücklehnen. Alle sind gefordert. Und es kann sein, dass der eine oder andere eine neue Aufgabe erhält oder seine Qualifikation aufgrund organisatorischer Änderungen nicht mehr passt. Das aber ist bei einer Belegschaft mit rund 1000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nichts Ungewöhnliches.

*Im Ausland werden Stellen ausgebaut?*

In den grossen Märkten wie China bauen wir die Organisation aus. In China sind für Ems-Eftec, ein Geschäft, das wir in Domat/Ems nicht haben, fünf neue Werke geplant, um weiter zu wachsen. Ansonsten haben alle Standorte Effizienzaufträge wegen des starken Frankens.

*Verliert dabei der Werkplatz Domat/Ems an Bedeutung?*

Nein, der Ausbau in China hat mit Domat/Ems nichts zu tun. Die Produktion in China ist für den lokalen Markt bestimmt. Wir wachsen mit dem chinesischen Markt. In Graubünden investieren wir auch dieses Jahr rund 30 Millionen Franken. Unser Produktionskonzept bleibt bestehen.

*Sie denken nicht an eine Arbeitszeitverlängerung?*

Wir haben die 43-Stunden-Woche 2006 eingeführt. Ich sehe den Schwerpunkt dieser Effizienzmassnahmen zurzeit nicht bei weniger Lohn oder mehr Arbeitszeit unserer Mitarbeiter. Die Aufgabe unserer Mitarbeiter ist es nun, gute Lösungen für Effizienzverbesserungen zu

entwickeln und diese rasch umzusetzen. Ausschliessen kann ich aber nicht, dass wir wieder einmal eine Arbeitszeitverlängerung machen. Ich hätte schon 2006 gerne die 44-Stunden-Woche eingeführt.

*Zurück zur Bündner Regierung, die Sie nächste Woche mit dem Grossen Rat besuchen wird. Wie kann die Bündner Regierung Sie zufriedener stellen?*

Die Bündner Regierung kann sich für uns in Bern einsetzen. Das wäre sehr wichtig. Die Bundespolitik regelt den Sicherheits- und Umweltbereich und delegiert vieles dann an die Kantone. Die Kantone können sich dagegen wehren. Auf Kantons- und Gemeindeebene kann man schneller und unkomplizierter zusammenarbeiten als mit Bern. Das ist der Vorteil der Schweiz. Zusätzlich sollte die Bündner Regierung derzeit nicht grosse Ausgaben planen, damit die Steuern tief bleiben. Bei der Unternehmenssteuerreform III dürfen wir zudem nicht zu kurz kommen, ich hoffe, dass der Kanton sich da erfolgreich in Bern einsetzt.

*Das Interesse an der Politik haben Sie selbst nicht verloren?*

Politik ist wichtig für uns alle und für die Unternehmen. Gute Unternehmen, die sich zum Standort bekennen, sind für die Schweiz wertvoll. An einer eigenen politischen Karriere aber habe ich kein Interesse. Mit der Frankenstärke wurde die Politik nun aufgeschreckt. Langes Lamentieren und runde Tische reichen aber nicht, nun müssen in Bern Taten folgen.

*Ihre Maxime für 2015: «Wir setzen die Segel richtig.» Je anspruchsvoller es ist, ein Ziel zu erreichen, desto mehr Spass macht es Ihnen?*

(Lacht). Es gibt Menschen in meinem Umfeld, die sagen, wenn es kritisch werde und die Anforderungen hoch seien, dann drehe ich erst richtig auf. Ich suche das aber nicht wirklich. Mir wäre die 1.20-Mindestgrenze auch lieber gewesen, so ist es nun ja nicht. Das Schöne an solch schwierigen Situationen ist, dass dann auch Unmögliches plötzlich möglich wird. Vieles sieht,

macht und verlangt man einfach nicht, wenn man nicht muss. Diese Einstellung macht auch die Schweiz aus, wir können mit Herausforderungen umgehen und Probleme lösen. Das ist nicht immer einfach oder angenehm, wird aber meist belohnt.

«

**Schneller und effizienter, das mögen unsere Kunden**

»

«

**Die Bündner Regierung sollte derzeit nicht grosse Ausgaben planen**

»



Wenn andere eine Krise sehen, spricht sie von Veränderung: **Magdalena Martullo-Blocher** bei der Bilanzmedienkonferenz in Zürich. (FOTO KEYSTONE)