

# Der «Flammengott» und seine Chefin

Erst war sie Lehrerin, jetzt führt Martina Gerster die Härterei Gerster in Egerkingen. Wie sie vom Vater übernahm und was sie anders macht.

Sébastien Lavoyer

Draussen giesst es in Strömen, doch Patrick Rütli perlt der Schweiß auf der Stirn. Hier in Halle 2 ist sein Revier, steht er an der Flammhärteanlage, ist er in seinem Element. Rütli ist einer der Spezialisten, die für die Härterei Gerster die oft tonnenschweren Metallbauteile an diesem Gerät, einer Eigenentwicklung des Egerkingener Familienunternehmens, bearbeiten. Teile für den Schwermaschinenbau, die Schifffahrt, Seilbahnen.

Rütli nennen sie «Flammengott», wie Susanne Günnel, Leiterin Qualitätssicherung, schmunzelnd sagt. Wenn es ernst wird, bei oft Zehntausenden von Franken teuren, mehrere Tonnen schweren Metallteilen, dann ist er am Hebel. Martina Gerster, das merkt man beim Rundgang durch das Unternehmen sofort, legt grossen Wert auf die Expertise ihrer Mitarbeitenden. Sie sagt: «Wir haben ein tolles Team. Die Verantwortung ist auf uns alle verteilt, ohne sie ginge es nicht.»

Dass sie dereinst das Geschäft von ihrem Vater übernehmen würde, darauf hat vorerst nichts hingedeutet. «Ich war sehr vielseitig interessiert, darum entschied ich mich für das Lehrerseminar», erzählt sie. Biologie, Geografie, Physik – gerade die Naturwissenschaften haben es ihr angetan. Zudem weiss sie, dass sie nach dem Semi auch studieren könnte. Das gibt den Ausschlag für die Lehrerausbildung. Danach unterrichtet sie, 5. Klasse, Stadt Bern.

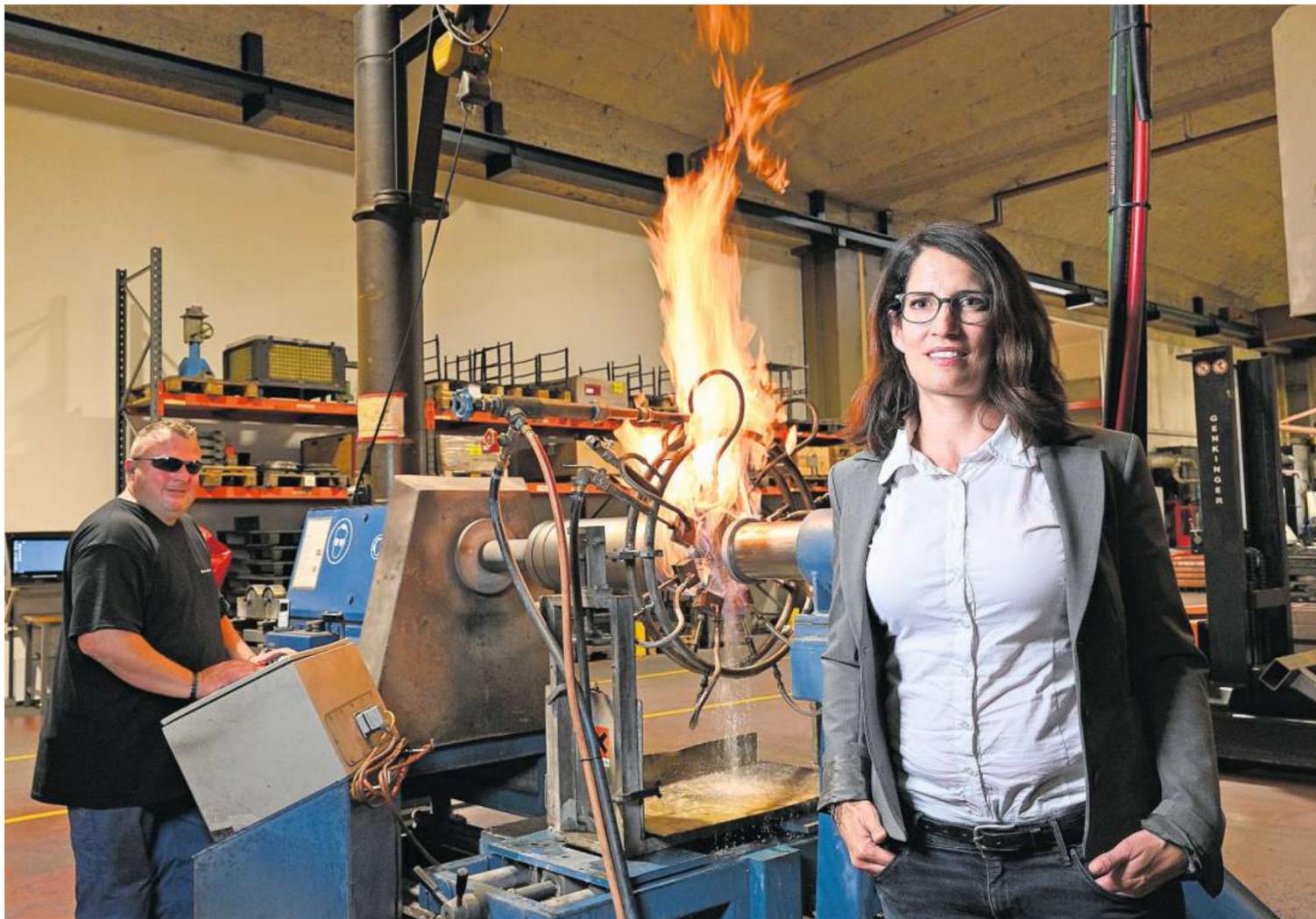
«Ich habe sehr gerne Schule gegeben, aber wollte dann doch noch etwas anderes», erinnert sich Gerster. Und da war ja das Unternehmen ihres Vaters. Als Kind war es auch eine Art Vergnügungspark für sie und ihre Schwester. Am Empfang gab es oft Täfelchen für die Mädchen, in den grossen, damals teilweise leeren Hallen tobten sie sich auf ihren Rollschuhen aus. Zugleich spürten sie es am Familientisch, wenn den Vater Sorgen plagten, litten mit.

## Ins gemachte Nest setzen? Nein, sie wollte sich erst beweisen

«Ich hatte nie Druck, aber irgendwann begann es mich mehr und mehr zu interessieren, was da eigentlich alles passiert», erzählt die heute 40-Jährige. Nach vier Jahren Unterricht beginnt sie ein BWL-Studium, Schwerpunkt Marketing und Kommunikation. Während sie berufsbegleitend ihren MBA macht, nimmt sie mit 28 Jahren Einsitz im Verwaltungsrat der Härterei ihres Vaters.

Das Interesse am Unternehmertum wächst, die Gespräche mit dem Vater vertiefen sich. Und irgendwann kommt dann – auch wegen gesundheitlicher Probleme des Vaters – doch die Frage: Was geschieht mit dem Unternehmen? Behalten oder verkaufen? Das Interesse ist da, aber noch fehlt etwas. Sie will zuerst mehr vom Business wissen, macht deshalb an der Ruhr-Universität Bochum ein Grundlagen-Studium der Stahlkunde. Noch während sie an ihrem MBA arbeitet und später für die Ammann Group in Langenthal an deren Niederlassung in England neun Monate Projekte leitet. Es war ihr wichtig, sich zuerst ausserhalb des gemachten Nestes beweisen zu können, mehr zu lernen über das Härten, die Metallkunde, Führung. Mit Männern zusammenzuarbeiten, denn die Härterei ist noch immer stark männlich geprägt.

Das Unternehmen wird vorübergehend nicht von einem Familienmitglied geleitet, ehe Martina Gerster 2015 ins Familienunternehmen zurückkehrt. Sie war bei Ammann in der Zwischenzeit



Patrick Rütli nennen sie «Flammengott». Martina Gerster betont immer wieder, dass ihr Unternehmen von der Expertise der Mitarbeitenden lebe.

Bilder: Bruno Kissling



In den Vakuumöfen werden beispielsweise Operationsinstrumente gehärtet.



Die Laserhärteanlage ermöglicht hochpräzises Härten.

## «90 Prozent der Teile, die wir bearbeiten, sieht man nie, weil sie irgendwo drin verbaut werden.»

**Martina Gerster**  
Vorsitzende der Geschäftsleitung der Härterei Gerster AG

zur Marketingkommunikationsleiterin aufgestiegen und fühlte sich bereit. Einiges hat sich geändert seither. Ihr Vater war ein Patron, führte das Unternehmen gemeinsam mit weiteren sehr starken Persönlichkeiten. Die Hierar-

chien sind flacher geworden, das Team steht über dem Individuum.

Auch bei den Abläufen hat sich einiges geändert. «Ich habe zuerst einmal ein Controlling aufgebaut. Mein Vater brauchte das nicht, er hatte das im Gespür und konnte anhand der Lastwagen, die kamen und gingen, sagen, wo und ungefähr wie viel Geld wir verdienen», erzählt Gerster. Das funktioniert heute nicht mehr, so könne man kein Unternehmen steuern. Die Bewunderung für ihren Vater schwingt in ihren Worten jedoch klar mit.

Am Kerngeschäft hat sich indes nicht viel verändert. «Das Härten ist ein Veredelungsschritt, eine Dienstleistung, die macht, dass die metallischen Teile länger halten, wenn sie dann im Einsatz, respektive verbaut sind. Sie gehören nicht uns, sondern unseren Kunden», erklärt Gerster. Ungefähr 60 Prozent der Teile kommen aus dem Maschinenbau, je 15 Prozent aus dem Automobilsektor sowie aus der Luft- und Raumfahrt und zu guter Letzt 10

Prozent aus der Medtech-Branche. In Egerkingen härten sie bis zu 10 Tonnen schwere Hubkurven für den Schwermaschinenbau genauso wie Kleinstteile aus Edelstahl für die Uhrenindustrie.

## Stangenware wird immer seltener, das Geschäft immer komplexer

90 Prozent aller Teile, die sie bearbeiten, kriegt man später nicht einmal zu Gesicht, sagt Gerster. Sie sind irgendwo drin verbaut. Aber ihr ist es wichtig, dass ihre Mitarbeitenden wissen, was für Teile sie bearbeiten. «Ich sage ihnen immer, sie sollen ihre Vorgesetzten fragen, wenn sie es nicht wissen. Es ist doch spannend, wenn man weiss, dass man gerade einen Beitrag für einen Bagger geleistet hat. Oder für Operationsinstrumente. Dann weiss man, wofür man arbeitet», begründet sie.

Im Kerngeschäft ist das Unternehmen in den letzten Jahren nicht mehr gewachsen. Die Komplexität ist so schon hoch genug. Rund 110 Mitarbeitende, 100 Anlagen, auf denen Teile

veredelt werden. Etliche davon sind Eigenentwicklungen. Stangenware ist seltener geworden, die Margen sind in diesem Bereich geschrumpft. Interessanter sind Spezialaufträge. Aufträge, die Expertise verlangen. «Kein anderer Wärmebehandler kann eine so breite Palette an einem einzigen Standort anbieten wie wir», sagt Gerster.

Das ist es denn auch, was sie für die Zukunft zuversichtlich stimmt. Das Wissen ihrer Mitarbeitenden, die Expertise. Trotz eines aufgrund von Corona schwierigen vergangenen Jahres, in dem der Umsatz um rund 20 Prozent zurückging. «Jedes Verfahren braucht einen Spezialisten. Wir werden oft angefragt, wenn es um Innovation geht, Tests oder Versuche», erzählt sie. Immer häufiger kann sie ihre Leute auch zu anderen Betriebshärtereien schicken. Um deren Öfen zu kalibrieren, um bei einer besonders heiklen Charge einen Gerster-Experten vor Ort zu haben. Zum Beispiel einen wie Patrick Rütli. Einen Flammengott.