

# Sulzer-Pionier in Shanghai

Kathrin Bänziger (Text), Otto Meister (Bild)

Wir danken Walter Hugener, Innenausbau, Möbelschneiderei und Bauschreinerei für die Unterstützung dieses Artikels.



Otto Meister in seinem Büro in Shanghai, 1935.



Postkarte des Bürokomplexes in Shanghai.

Als die Gebrüder Sulzer 1921 ihren Firmensitz in Shanghai eröffneten, war China alles andere als ein stabiles Land. Erst zehn Jahre zuvor war der letzte Kaiser gestürzt und die Republik ausgerufen worden – begleitet von Machtkämpfen, Aufständen und einer Zersplitterung Chinas. Der verantwortliche Sulzer-Mann in Shanghai, der Ingenieur Otto Meister, glaubte dennoch an die Zukunft Chinas. Von seinem Bureau in der Avenue Edward VII, No. 4, aus behielt er

nicht nur die Geschäfte von Sulzer im Auge, sondern reiste im Lande herum und dokumentierte in Hunderten von Bildern das Reich der Mitte und dessen industriellen und technischen Aufbruch, der trotz den chaotischen Zuständen und Kriegswirren nicht aufzuhalten war. Ausserdem legte er in seinen ausführlichen Rapporten zuhanden des Stammhauses in Winterthur beredtes Zeugnis von den Zuständen im Land ab.

Nachdem der Ingenieur Otto Meister sein Sulzer-Bureau in Shanghai eingerichtet und seine Arbeit aufgenommen hatte, berichtete er ins Stammhaus nach Winterthur: «Dass Shanghai der richtige Ort war, hat sich vollauf bestätigt. Diese Stadt ist in der Tat das kaufmännische und industrielle Zentrum von China. Nahe der Mündung des Yangtze Flusses gelegen, hat sie Schiffsverbindung der ganzen Küste entlang, einerseits mit Hongkong und Canton, andererseits mit Chinwangtao und Dalny, ferner nach Japan, und zudem ist Shanghai eine wichtige Station für alle zwischen Ostasien und Europa sowie



Otto Meister mit seiner japanischen Frau.

Amerika verkehrenden Dampfer. Durch den Yangtze wird die Verbindung mit dem Innern vermittelt, bis nach Hankow und weiter hinauf nach Szechwan und Kweichow, durch die Kanäle bis hinauf nach Tientsin. Die Wasserwege sind es in der Tat, welche die wichtigste Rolle spielen, denn der Bahnen sind nicht viele, und von diesen nur eine ganz kleine Zahl in leidlichem Zustande.»

## Räuber, Piraten und Cliquenwirtschaft

Abgesehen von der örtlich richtigen Wahl des Geschäftssitzes, konnte Otto Meister aller-

dings wenig Erfreuliches aus dem Reich der Mitte melden. «Mit der persönlichen Sicherheit ist es ziemlich schlimm bestellt. Das Land wimmelt von Räubern, meist entlassenen oder nicht bezahlten Soldaten, und das Meer wird von Piraten unsicher gemacht.» Ausserdem berichtete Otto Meister, dass er «eine jedes moralischen Haltes entbehrende Cliquenwirtschaft» angetroffen habe, und in Peking schalte und walte «ein aus Schwätzern und politischen Abenteurern gebildetes Parlament, von denen jeder nur darauf bedacht ist, seine Tasche zu füllen, ohne jede tatsächliche Macht hinter sich».

In den Provinzen gäbe es Generalgouverneure, «die ganz auf eigene Rechnung wirtschaften, Münzen prägen, Steuern erheben, Truppen halten etc. und sich gegenseitig befehlen,



Otto Meister fotografierte nicht nur in Asien, sondern auch bei seinen Besuchen in der Schweiz: Ecke Marktasse/Neumarktplatz, 1929.

während die Soldateska das Land aussaugt; den geduldigen chinesischen Bauern ihr letztes abnimmt und ihre Töchter in die Sklaverei führt.»

«Nun ist aber das merkwürdige», rapportierte Otto Meister weiter, «das trotz dieser krassen Verhältnisse Handel und Wandel, wenn begreiflicherweise auch stark gehemmt, doch immer noch weitergehen. Nicht nur werden Waren gekauft und verkauft, es werden Minen eröffnet, Fabriken gegründet, Elektrizitätswerke, Wasserwerke errichtet». Einschränkend fügte er allerdings bei: «Häufig allerdings handelt es sich nur um Projekte, in welchen der Chinese ganz ausserordentlich fruchtbar ist.»

Was es alles braucht, bis ein Projekt schliesslich ausführungsfähig ist respektive ein möglicher Geschäftsabschluss in Reichweite rückt, schilderte er im Folgenden so anschaulich wie ausführlich, in einer eigentlichen Lektion in Handel auf Chinesisch.

## Handel auf Chinesisch

«Das Geld befindet sich gewöhnlich in den Händen eines reichen Kaufmanns oder Beamten, der technisch rein gar nichts versteht und deshalb dann auf irgend einen guten Freund abstellt, der zwar meist auch nichts versteht, aber für sich selbst möglichst viel herausholen will. Dieser selbst oder ein extra «Purchasing Agent» wird mit der Sache betraut und geht dann nach einem der Haupthandelsplätze wie z.B. Shanghai, wo er dann bei den verschiedenen Importfirmen herumläuft, um Offerten zu sammeln und zu sehen, wo wohl am meisten für ihn herauszuschauen würde. Zu diesem Zwecke und da er häufig kein Englisch versteht, setzt er sich mit den Compradors der Importfirmen in Verbindung, die zwar gewöhnlich auch nichts verstehen, aber natürlich auch wieder ihr Scherf-



Marktasse: «Club zur Geduld», 1929.

lein ins Trockene bringen wollen. Alle diese verschiedenen Provisionen nennt man dann «squeeze» oder «Cumsha» (Pidgin-Englisch für Kommission). Die Folge ist in erster Linie natürlich eine Preiserhöhung gegenüber dem Kunden, resp. bei der gegenwärtig so scharfen Konkurrenz, dem Fabrikanten gegenüber eine ganz ungläubliche Preisschinderei. Da die Leute alle zusammen technisch meist nichts verstehen, sehen sie nur auf den Preis und auf den «squeeze» und allenfalls auf den Namen der Firma, wenn diese ihnen bekannt ist; alle andern Erklärungen werden mit ironischem Lächeln aufgenommen; was auch gar kein Wunder ist, wenn man bedenkt, wie oft und wie arg die Leute schon angeschwandelt worden sind, und da ist nun die Lage gerade für uns sehr schwierig, weil wir eben meistens teurer sind als andere und in China noch fast unbekannt.

Noch etwas kommt dazu. Diese Einkaufsagenten kommen oft weit aus dem Innern und haben nicht viel Zeit, und wollen

deshalb die Preise sofort haben, womöglich schon bei der ersten Zusammenkunft mit der Importfirma. Diese sieht dann einfach in ihren Preiskatalogen nach und frägt nur im Notfalle den Fabrikanten an, der dann sofort antworten sollte. Das ist natürlich oft unmöglich, besonders bei uns, die wir, um definitive Preise abzugeben, viel zu viel ins Detail gehen müssen, was oft lange Rechnereien nötig macht. Dass es dabei oft noch fast unmöglich ist, von den Chinesen die nötigen Unterlagen zu erhalten, ist ein weiterer Punkt. (...) Der Zahlungsmodus, wie von den Chinesen gewöhnlich offeriert, ist meist sehr ungünstig, 20–25 % Anzahlung, der Rest oft über Jahre hinaus verteilt. Dazu muss dann eben meist eine Retourkommission, 5–25 und mehr Prozent eingeschlossen werden, und dann ist es noch günstig, wenn eine solche Kom-



Die chinesische Stadt Chungking, 1930.

mission nur an einen Mann abgegeben werden muss und nicht an mehrere. (...) Dies alles hat zur Folge, dass die direkten Geschäfte mit Chinesen für uns eigentlich fast ausgeschlossen und wir auch hier genötigt sind, durch Importfirmen zu arbeiten.»

#### Einfache, unverwüsthliche Maschinen

Im Weiteren führte Otto Meister aus, dass gegenwärtig bei den Maschinen das Angebot die Nachfrage weit übersteige, so dass die Konkurrenz stets eine erbitterte sei: «häufig ist ein Auftrag nur zu bekommen, wenn man einfach alles annimmt, weil die Konkurrenz es eben auch tut.» Ausserdem sei es wichtig, den Chinesen «möglichst einfache, auch bei schlechter Bedienung gut arbeitende, unverwüsthliche Maschinen anzubieten, dies umsomehr als Reparaturen oft schwer auszuführen sind und Ersatzteile von Europa herbeizuschaffen, eine sehr lange Zeit erfordert.» In den Betrieben,

so musste Otto Meister feststellen, fehlte es an technisch gut ausgebildeten Fachleuten: «Bei chinesischen Gesellschaften sind jetzt selten mehr europäische Leiter da, und es ist oft erstaunlich zu sehen, in welcher primitiver Weise selbst grosse Betriebe gehandhabt werden, und wie die Verantwortung für die maschinelle Einrichtung auf den Schultern von Leuten liegt, die im besten Falle einige Praxis und Routine, aber sonst keine technische Bildung irgend welcher Art haben.» Als positives Fazit stellte er immerhin fest: «Ist der Chinese einmal mit einer Maschine zufrieden, so bleibt er auch gern dabei, und will häufig einfach von nichts anderem etwas wissen, und wenn es noch so viel besser wäre als das, woran er gewohnt ist. Er kauft überhaupt nicht gerne etwas, das er nicht schon wenigstens vom Ansehen kennt.»



Strassenszene in Shanghai mit «Schnellimbiss», 1929.

#### Abenteurer mit Geschäftssinn

Seine Kenntnisse über die chinesische Mentalität und chinesisches Geschäftsgebaren hatte sich Otto Meister nicht erst mit der Eröffnung des Sulzer-Firmensitzes in Shanghai erworben. Als Abenteurer und Weltenbummler war er bereits um die Jahrhundertwende nach China gereist und hatte dort als blutjunger Ingenieur etliche Jahre verbracht, als Mitarbeiter beim Bau der 470 Kilometer langen Yunnan-Eisenbahn von Laokay nach Yunnansen. Das war ein strapaziöses Unterfangen, führte doch die Strecke durch weitgehend unerschlossenes und unwegsames Gebiet. 129 Tunneln und 47 Brücken mit einer Spannweite von mehr als 20 Metern. Nur gerade 3 Jahre lang hatte es Otto Meister in der Schweiz ausgehalten, nachdem er 1896 an der ETH Zürich sein Diplom als Zivil-Ingenieur gemacht hatte. Dass er in China eine Arbeit finden würde, wusste er damals noch nicht. Seine Reise war eine Fahrt ins Ungewisse.



Strassenszene in Canton um 1923.



An der Küste von Chungking, 1930.



Gruppenbild mit Freunden in der Gegend der chinesischen Handelsstadt Ningpo, Ostern 1926.



4-Zylinder-Industrie-Dieselmotor im Gebiet von Taku in Japan. Es ist unklar, ob es sich dabei um ein ausgemustertes Modell handelt, 1928.



Betriebsbereiter 4-Zylinder-Industrie-Dieselmotor in einer Fabrikhalle in Shanghai, 1928.

1906 kehrte Otto Meister über Honolulu, San Francisco – die Stadt war damals gerade vom grossen Erdbeben zerstört worden –, New York und London in die Schweiz zurück. Aber bereits 1909 brach er wieder nach China auf, wo er zuerst in Tientsin, dann in Peking und später in Shanghai Arbeit bei der Chinesischen Eisenbahngesellschaft suchte, allerdings vergeblich. Das Land war von Unruhen, Intrigen und Korruption beherrscht. Meister zog deshalb nach Japan weiter und übernahm 1911 die Japan-Vertreter der Firma Sulzer in Kobe. In der japanischen Botschaft lernte er die Übersetzerin Chyio Ischizuka kennen, die beiden heirateten, und 1913 kam in Mizukaido Sohn Alfred Jutaro Meister zur Welt. Ein Jahr später reiste Otto Meister wieder in die Schweiz – auch diesmal nicht auf direktem Weg,



Strassenszene in Hongkong, 1932.

sondern über Mexiko, Panama und London. Seine Reise hielt er wie alle anderen in einem ausführlichen Tagebuch fest. Seine Erlebnisse wurden später in den «Werk-Mitteilungen» von Sulzer abgedruckt: «Herr Ing. O. Meister, unser derzeitiger Vertreter in Shanghai, hat der Redaktion der «Werkmitteilungen» in liebenswürdiger Weise die nachfolgenden Ausführungen zur Verfügung gestellt, in denen er seine interessante, aber nicht ungefährliche Heimreise von Kobe über Südamerika im Jahre 1914, die er gleichzeitig als Ferienreise ausbildete, in anschaulicher Weise schildert.»

1921 eröffnete Otto Meister für Sulzer das Büro in Shanghai, ein Jahr später übersiedelten auch seine Frau Chyio Ischizuka und sein unterdessen 9-jähriger Sohn Alfred Jutaro von Japan nach China. Im gleichen Jahr machte Otto Meister sein erstes Foto. In den folgenden 15 Jahren bis zu seinem Tod entstanden Hunderte von Bildern: Zeitdokumente aus China und Japan, aber auch Bilder von seinen Rei-

sen. 1927 begleitete er seinen Sohn nach Zürich zum Mittelstudium und verband seine Rückreise mit längeren Aufenthalten in Ägypten, Manila, Hongkong und Singapur, wo er eine weitere Filiale eröffnete. Das Sulzer Brothers Engineering Office in Shanghai führte damals sämtliche Erzeugnisse – ausser Heizungsinstallationen; also Dieselmotoren, Dampfmaschinen, Kompressoren, Pumpen, Dampfkessel usw.

#### Grosser Glaube an China

Immer wieder unternahm Otto Meister Reisen ins Landesinnere, wo er die Chinesische Revolution Mitte der 1920er-Jahre zum Teil hautnah miterlebte. Trotz allem war Otto Meister der klaren Überzeugung: «Die Europäer täten



Schiffahrt durch die Schluchten des oberen Yangtze, 1929.

schlecht daran, sich aus China zurückzuziehen, weil die gegenwärtige Phase nicht das Ende dieses grossen Landes bedeutet, sondern nur der Sturm, der die Wiedergeburt einleitet.» Seine Haltung drückte die Verbundenheit mit Land und Leuten aus oder wie seine Enkelin Ursula R. Meister 2001 in einer Dissertation über das wirtschaftliche Eindringen Europas in Asien feststellen sollte: «Er vertraute in die Möglichkeit, mit anderen Völkern zusammenzuarbeiten, ohne dafür Kanoniere einsetzen zu müssen.» Tatsächlich war es damals üblich, Fabriken mit Bewachungstruppen zu beschützen. Die handelspolitische Lage in China beschäftigte auch das Sulzer-Mutterhaus, und immer wieder gab es vertrauliche Berichte zur Einschätzung der alles andere als stabilen Situation im Land, das unter der Invasion der Japaner und dem Bürgerkrieg zwischen dem Nationalisten Chiang Kai-Shek und Maos Kommunisten zu leiden hatte. Die schwierige politische Lage in China wirkte sich nach-

haltig auf den Geschäftsgang der Firma Sulzer aus. Im Juni 1935 trafen sich die Sulzer-Verantwortlichen in Winterthur zu einer «Besprechung über die Verhältnisse im Bureau Shanghai». Das Treffen endete mit einem Brief an «Herrn Ing. O. Meister, Sulzer Brothers, Shanghai»: *«Mit wachsender Beunruhigung haben wir von hier aus die Entwicklung unseres Shanghai Geschäfts in den letzten Jahren und ganz besonders seit Beginn des laufenden Jahres verfolgt. (...) Auch in den besten Jahren blieb das Verhältnis zwischen Umsatz und Spesen weit ungünstiger als bei unsern andern Auslandsvertretungen und zu ungünstig, als dass es auf die Dauer tragbar wäre. (...) Als wir in Shanghai seinerzeit unter Ihrer Führung das Bureau eröffneten, hatten wir die Hoffnung, dass sich im Laufe relativ weniger Jahre China wirtschaftlich*



Französisches Panzerfahrzeug in Shanghai, 1924.

*derart erholen würde, dass sich die Aufrechterhaltung eines eigenen Büros rechtfertige. Diese Hoffnung ist leider durch die immer stärkere politische und wirtschaftliche Beunruhigung Chinas zunichte geworden und die Zukunft für die nächsten Jahre sieht noch viel weniger hoffnungsvoll aus. Die Folgen der Silberkrisis und der japanischen Invasion scheinen sich immer heftiger auszuwirken.»*

Das bedeutete das Ende des Bureaus an der Avenue Edward VII, inklusive Personalabbau. Dem Nachfolger von Otto Meister, E. C. Staudt, wurde gerade noch ein kleines einzimmeriges Büro zugestanden, welches Volkart zur Verfügung stellte. «Für das neue Büro», so meldete Staudt im Dezember 1937 dem Mutterhaus, «bezahlen wir nun nur noch 25 \$ pro Monat incl. Wasser, Elektrizität und Steuern.» Diesen Umzug erlebte Otto Meister bereits nicht mehr. Er starb am 31. März 1937 im Alter von 64 Jahren an einem Herzinfarkt. An der Trauerfeier im deutschen evangelischen

Pfarramt Shanghai wurde er als tatkräftiger Ingenieur, aber auch als «ein sinniger Träumer, der seine Gedanken schweifen liess und ihnen poetische Form gab», geehrt.

Heute würde sich Otto Meister in seinem unerschütterlichen Glauben an China bestätigt sehen. Die ganze Welt bemüht sich um Geschäftsbeziehungen mit dem Reich der Mitte. Und auch der Sulzer-Konzern ist dort – wieder – präsent. 1982 wurde eine repräsentative Vertretung in Beijing eröffnet. 1991 gründete Sulzer Chemtech die Sulzer Shanghai Eng. & Mach. Works Ltd. 1993 wurde der erste Produktionsbetrieb in Shanghai eröffnet, seit 1999 produziert Sulzer Dalian Pumps & Compressors Ltd. in China, 2007 eröffnete Sulzer Metco ein Servicecenter für Oberflächentechnologie in Shanghai, und 2010 soll ein zweites Produktionswerk von



Otto Meister in Shanghai, nach der Bombardierung durch die Japaner, 1931.

Sulzer Pumps in China den Betrieb aufnehmen. Sulzer Pumps, Sulzer Metco und Sulzer Chemtech haben eigene Niederlassungen in China, und Sulzer Turbo Services importiert unter anderem Turbinenersatzteile nach China. Insgesamt beschäftigt Sulzer im Land über 1000 Mitarbeitende.

**Otto Meister im Limmat-Verlag.** Im Jahr 2010 erscheint im Limmat-Verlag ein Band zum bewegten Leben von Otto Meister: Eine biografische Einleitung mit Brief- und Textausschnitten soll Meister auch als exemplarisch für frühe Schweizer Auslandspioniere herausarbeiten. Als erster Schwerpunkt folgt Meisters 1910 verfasster Bericht zum Bau der Eisenbahnlinie in Yunnan, der in eindrücklicher Weise die unglaublichen Schwierigkeiten und Härten eines solchen Unternehmens beschreibt. Dieser Text wird mit ebenso eindrücklichem Fotomaterial ergänzt. Weitere Buchteile: Reisebericht 1914 einer Reise von Japan über Mexiko und Amerika nach London. In Mexiko gerät Meister in die Revolutionswirren und muss sich auf eigene Faust durchs Land schlagen, was einige Änderungen seiner Reiseroute zur Folge hat. Und schliesslich als dritter Teil die Beschreibung der gefährvollen Fahrt auf dem Yangtse aus dem Jahre 1929/30, zur Zeit der Revolution in China.

**Quellen:** Privatarchiv Familie Meister, Sulzer-Archiv.