



Willkommen: Familie Blocher mit Magdalena, Markus, Rahel, Christoph, Miriam und Silvia (v.l.) vor der neuen Synthesefaser-Anlage in Foshan, 1985.

Wie sich die Retter von China selber retteten

Das Bündner Chemieunternehmen Ems hat im aufstrebenden China über hundert Textilfabriken gebaut und mit dem Ertrag daraus den eigenen Wandel zum modernen Kunststoffhersteller bewältigt. Es war eine Rettung für beide Seiten. *Von Christoph Blocher*

Eine Geschäftstätigkeit auf dem chinesischen Festland war für Ausländer bis Anfang der 1980er Jahre praktisch ausgeschlossen. Chinesische Kontakte waren auf Taiwan beschränkt. Als dann zu Beginn der achtziger Jahre die Volksrepublik China mit ihren weit über einer Milliarde Menschen auch für Ausländer geöffnet wurde, drängten die Industriestaaten auf diesen Markt, an vorderster Front die Amerikaner, dann die Japaner und die Europäer. Das neue Marktumfeld kam auch für die Ems-Gruppe im Kanton Graubünden gelegen. Es wurde daraus eine grosse Sache zum Wohl Chinas und der Schweiz.

I. Wie es dazu kam — Ems war bis in die 1970er Jahre hauptsächlich in textilen Synthesefasern (Nylon und Polyester) tätig. Aber bereits damals war klar erkennbar, dass diese Produkte auf die Länge in Europa keine Chance haben würden, da sich die ganze Massentextilindustrie, das heisst die Abnehmer

von Synthesefasern, mehr und mehr nach Asien verschob. Für Ems war klar: Man kann nicht in Europa, vor allem nicht in der teuren Schweiz und auf keinen Fall in der transportmässig ungünstigen Bergregion Graubünden – dem Standort von Ems – Synthesefasern produzieren, wenn die Kunden mehr und mehr in Asien beheimatet sind. Diese Erkenntnis galt, noch bevor das grosse China auf die Weltmärkte trat. Ems entschloss sich daher umzustellen, das bedeutete aus der Faserproduktion auszustiegen und in das völlig neue Gebiet der polymeren Werkstoffe einzusteigen.

Allerdings galt es, das beachtliche wertvolle Know-how für gute Textilfasern zu nutzen, das heisst dieses nach Asien zu lizenzieren und dort Produktionsfabriken zu verkaufen. Ems tat dies erfolgreich in Taiwan, in Thailand, auf den Philippinen, in Südkorea, in Vietnam – also in den grossen Massentextilländern. Das Geld aus dem Anlagenbau sollte für die Neuausrichtung – für Forschung, Entwicklung,

Produktion und Marktaufbau – des Unternehmens investiert werden. Für Ems wurde es ein Kampf um Leben und Tod.

Heute darf man sagen, dass diese Strategie erfolgreich und damit richtig war. All die europäischen Firmen, die im Fasergeschäft verharrten und glaubten, den Asiaten die Stirn bieten zu können, gingen unter. Sogar die damals weltgrösste deutsche Chemiefirma Hoechst, der Marktführer, mit der wunderbaren Synthesefaser Trevira überlebte nicht. Schmerzvoll war auch, als 2009 die schweizerische Kunstgarnfirma Viscosuisse mit Standorten in Emmenbrücke und im St. Galler Rheintal bankrottging.

Wir hatten Glück!

Chinas Öffnung wurde für diese Firmen zum Schock. Scharf zeichnete sich ab, dass Europa kein Massentextilproduktionsstandort sein kann, was auch für den betreffenden Rohstoff – eben Synthesefasern – galt. Für Ems wurde

Chinas Öffnung zur Chance: Ein Riesenmarkt für den Bau von Faseranlagen tat sich auf.

So schloss Ems bereits Anfang der 1980er Jahre einen ersten Vertrag für den Bau einer Grossanlage zur Herstellung von Polyamidfasern (Nylon) in der noch sehr rückständigen Volksrepublik China – damals ein Entwicklungsland – ab. Das hiess, wir stellten eine schlüsselfertige moderne Produktionsanlage in Xinhui (Provinz Guangdong) auf, garantierten die Produktionsqualität, die Termine, die Investitionskosten, stellten die Finanzierung über schweizerische Banken sicher und bildeten chinesische Ingenieure und ihr Hilfspersonal zum Betrieb der Anlage aus. Die Schulung erfolgte hier in der Schweiz in den Fabrikanlagen in Domat/Ems.

Wir hatten Glück! Das Abenteuer gelang. Die Faserfabrik in Xinhui wurde zu einer Vorzeige- und Referenzanlage. Sie wurde in ganz China bekannt und bewundert.

II. Reise 1985 — Im Frühjahr 1985 eröffnete ich meiner Frau, es sei nun dringend, dass ich für drei bis vier Wochen durch ganz China reisen würde, um den Markt kennenzulernen, denn die neue, sehr fortschrittliche Regierung wolle das Land nun wirtschaftlich voranbringen. Diese Gelegenheit sei für Ems günstig.

Meine Frau erschrak und erhob Einspruch: «Wir haben seit fünf Jahren keine Ferien mehr gehabt, und du hast uns versprochen, in diesem Jahr gemeinsam mit der Familie Ferien zu machen!» Sie hatte recht.

So machten wir aus der Not eine Tugend und bereisten mit der ganzen Familie für vier Wochen die Volksrepublik China. Wir, meine Frau

Zugegeben: Der Anfang einer Geschäftstätigkeit ist schwierig.

Silvia mit den Kindern Magdalena (sechzehnjährig), Markus (vierzehnjährig), Miriam (zehnjährig), Rahel (achtjährig) und ich, wurden begleitet von einem Tross aus Ingenieuren, Dolmetschern und chinesischen Verbindungsleuten aus Hongkong. Unsere gemeinsamen «Ferien» begannen mit einer Schifffahrt von Hongkong nach Xinhui, zusammen mit vielen Chinesen, die sich in Hongkong mit Luxusgütern eingedeckt hatten.

Wir waren daran, in unbekannte Gebiete vorzustossen. Denn die Regierung wollte vor allem zurückgebliebene Regionen erschliessen. Dank der vorbildlichen Fabrikanlage in Xinhui eilte uns ein guter Ruf voraus, und der Besuch dieser Gebiete wurde uns ermöglicht. Überall wurden wir mit grossem Aufwand willkommen geheissen. So prangte zum Beispiel ein grosses Spruchband über der Strasse am Eingang einer Stadt: «Die Retter von China aus der Schweiz sind willkommen.»

Auf Schiffen, im Zug, stehend auf Lastwagen und, im Süden, in von Hongkong herbeigeschafften Minibussen bereisten wir das riesige Land. Es war eine langsame, sehr holprige Fahrt. Die Strassen waren sehr schlecht, zum Teil so dicht mit Velos befahren, dass man die Strasse nicht sehen konnte. Hupend bahnte sich der chinesische Fahrer einen Weg durch die «trampelnde» Schar. Autos gab es damals in China kaum. Die Waren wurden getragen oder auf den schwer und massiv gebauten Fahrrädern transportiert. Meist mehrere Personen, oft ganze Familien sassen darauf, beladen mit unförmigen Kisten, mehreren Hühnerkäfigen, lebenden Schweinen.

Die Menschen waren ausserordentlich schlank, was auf knappe Ernährung schliessen liess, trugen Hüte aus Reisstroh und weite, dunkelblaue, baumwollene Hosen und Jacken (im Westen als Mao-Look bekannt). In den abgelegenen Gebieten waren wir «Langnasen» die grosse Attraktion. Die Leute liefen zusammen, prüften eigenhändig, ob die blonden Haare unserer Kinder echt seien. Unsere Jüngste weigerte sich, ohne Hut weiterzureisen.

III. Das wirtschaftliche Konzept — Armut zeigte sich überall. Das Land war durch den Kommunismus heruntergewirtschaftet. Was brauchen Menschen in einer solchen Situation? Mehr zu essen und ein zweites Kleid. Mehr zu essen, das hiess mehr pflanzen. Doch in China war schon damals jeder Quadratzentimeter Boden für die Produktion von Lebensmitteln und Baumwolle besetzt. Die Landwirtschaft war maschinell rückständig, aber intensiv.

Mir wurde immer klarer, dass die Chinesen für ihre zunehmenden eigenen Bedürfnisse, aber auch um den erwarteten Export an billigen Textilien zu decken, eine rasch wachsende Textilindustrie für Synthesefasern brauchten. Da zeichnete sich für Ems ein zukunftssträchtiges Geschäftsmodell rasch ab: der Verkauf von schlüsselfertigen Fabrikanlagen für qualitativ hochwertige Textilfasern nach dem Vorbild der Fabrikanlage in Xinhui.

IV. Der Businessplan — Während sich die künftige Marschrichtung auf dieser Chinareise erhärtete, galt es, einen Businessplan für die kommenden Jahre zu erarbeiten. Dies taten unsere vier Kinder, die damals im Alter zwischen acht und sechzehn Jahren waren:

Am ersten Abend bekamen sie die Aufgabe, herauszufinden, wie viele Chinesen in China leben. Sie konnten sich ja beim Begleittross – den Chemikern, Ingenieuren, Dolmetschern, Chinesen und Schweizern – erkundigen.

Am zweiten Abend einigten wir uns auf 1,3 Milliarden Chinesen. Nun galt es, herauszufinden, wie viel Gramm Synthesefasern ein Hemd und eine Hose brauchten.

Am dritten Abend brachten die Kinder ihre verschiedenen Zahlen für den Faseranteil vor.

Die Grösse der Kleider spielt ja auch eine Rolle. Wieder wurde ein Mittelwert genommen. Gleichzeitig erhielten die beiden Älteren die Aufgabe, zu berechnen, wie viele Tonnen Synthesefasern es braucht, wenn alle 1,3 Milliarden sich ein *Tschöpli* und ein Paar Hosen neu anschaffen. Die Jüngeren bekamen die Aufgabe, zu erfragen, wie viele Jahrestonnen eine moderne Produktionsanlage produziere und was diese ungefähr koste.

Lob vom Handels- und Finanzminister

So entstand schliesslich ein Businessplan für die nächsten zwanzig Jahre. Mit unseren Berechnungen kamen wir auf 120 grosse Synthesefabriken, was eine Finanzierung von sechs Milliarden nötig machte. Mein Beschluss stand fest: Diese Fabriken wollte ich bauen und liefern. Und siehe da: Bis 2003 bauten wir in China 117 grosse Synthesefaserfabriken und schafften dadurch die Umstellung auf polymere Werkstoffe in Domat/Ems. Einen genaueren Businessplan als diesen, den meine vier Schulkinder erarbeitet hatten, habe ich nie mehr gehabt.

Als ich 2007 als Bundesrat im Zusammenhang mit Terrorismusbekämpfung in China weilte, begrüsst mich plötzlich nicht nur der Sicherheits- und Justizminister, sondern auch der Handels- und Finanzminister. Sie waren des Lobes voll, dass Ems der wirtschaftlichen Tätigkeit der Chinesen so früh das Vertrauen geschenkt habe. Solch positive Taten – allerdings auch negative – vergessen die Chinesen nie.

V. Vom China Anfang der 1980er Jahre zum heutigen Stand

— China kam aus der strikt sozialistischen, kommunistischen Staatswirtschaft. Weil diese, wie überall in sozialistischen Ländern, nicht funktionierte und die Menschen verarmten, entschloss sich China für die mehr oder weniger freie Marktwirtschaft, aber auch dafür, politisch den Sozialismus aufrechtzuerhalten. 80 Prozent der Chinesen waren Bauern, China ein Entwicklungsland. Schmutz, Knappheit, Armut und vieles, was nicht funktionierte, herrschten vor. Die Landwirtschaft war reine Handarbeit, Felder eher so gross wie *Gartebeetli*. Im Süden – einem subtropischen Klima – gab es viele Früchte, Reis und Gemüse. Die Lebensmittel wurden staatlich mittels Coupons verteilt. Die Chinesen hatten knapp zu essen, aber Hungernde – wie wir dies später zum Beispiel in Nordkorea erlebt haben – bemerkten wir nicht. Verkaufen konnten die Bauern ihre Produkte bis zu diesem Zeitpunkt nur an den Staat.

Dann erfolgte rasch eine Wende. Märkte wurden zugelassen. Jeden Morgen strömten Hunderttausende von Bauern mit ihren Waren und Tieren auf den Markt – beispielsweise nach Shanghai. Ein imponierendes, farbenfrohes Ereignis. Später wurden die an Hochschulen ausgebildeten Ingenieure – die Ausbildung in



China erwacht: Unternehmer Blocher (l.) beim Baustellenbesuch.



Unbekannte Gebiete: die Blochers unterwegs in China.



«Trampelnde» Schar: romantische Agrarwirtschaft, Mitte der 80er.

Naturwissenschaften hatte grosses Gewicht – nach Amerika zur Weiterbildung geschickt. Jetzt sprachen sie Englisch, was für uns hilfreich war. Sie begannen schnell, industriell zu arbeiten. China öffnete sich für ausländische Investitionen – Amerikaner, Deutsche, Japaner errichteten in China früh Autowerke, an denen allerdings eine massgebliche chinesische Beteiligung vorgeschrieben war.

VI. Die Chinesen — Die Chinesen sind sehr arbeitsam, interessiert und sparsam. In dieser Beziehung sind sie uns Schweizern ähnlich. Darum hatten die Chinesen stets eine hohe Sparquote, was dem Land beim marktwirtschaftlichen Aufbau sehr zugutekam. Die Auffassung, China sei nur vorangekommen wegen tieferer Löhne, ist zu einfach. Natürlich war dies anfänglich ein Vorteil im Export. Bereits heute aber gehört China nicht mehr zu den lohngünstigsten Ländern. Der Lebensstandard ist in den letzten vierzig Jahren enorm gestiegen. Den Chinesen geht es viel besser.

Die Chinesen sind aber auch innovativ. Ihre Forschung und Entwicklungsfähigkeit sind nicht zu unterschätzen! Heute – also vierzig Jahre nach der Öffnung für die Marktwirtschaft

– ist das 1980 praktisch bankrott gewesene Land zum Beispiel im Automobilbau die Nummer eins. China hat Japan, die USA und Europa darin zahlenmässig überholt. Die grössten Automessen der Welt finden in China statt.

Das andere China

Für Textilfasern, Textilmaschinen, Eisenbahnen, Elektronik und vieles mehr brauchen die Chinesen keine fremde Hilfe mehr. Auch in der Technologie, Digitalisierung, Robotertechnik spielt China ganz vorne mit und hat erst noch den Vorteil eines eigenen, riesigen Marktes mit über 1,5 Milliarden Konsumenten.

Die Bilder chinesischer Städte, deren Silhouetten von amerikanischen Städten kaum zu unterscheiden sind, sind allerdings nicht repräsentativ für ganz China. 60 Prozent der Chinesen leben auf dem Land, wo China noch weitgehend ein Entwicklungsland ist. Aber die restlichen 40 Prozent Chinesen machen 600 Millionen aus, das ergibt einen Riesemarkt.

VII. Der Zugang zu den Menschen — Ich wurde oft gefragt, wie denn die Chinesen als Geschäftspartner seien. Zugegeben: Der An-

fang einer Geschäftstätigkeit ist schwierig, kompliziert und zeitaufwendig. Aber wenn man den Zugang zu den Menschen hat, ist es für uns Schweizer einfach, mit Chinesen zu geschäften. Grundlage ist das persönliche Vertrauen. Wenn man dieses nicht missbraucht, gibt es lebenslange Freundschaften. Ich habe viele sehr dicke Verträge abgeschlossen, aber nie einen Vertrag geöffnet, denn das Vertrauen – nicht das Recht oder viele Juristen – war die Grundlage. Und das ist auch heute noch so.

Ein Geschäftsmann tut gut daran, sich an die alte Regel zu halten, die ich vor allem auch unseren Verkäufern mitgegeben habe. «Ihr könnt über alles reden. Aber über drei Dinge nicht: nicht über Religion und Politik und nicht über Hunde.» Die Erfahrung zeigt, dass es in dieser Beziehung gerne Streit gibt, der dann einer geschäftlichen Tätigkeit nicht förderlich ist. So haben wir es auch in China gehalten.

Alt Bundesrat **Christoph Blocher** war bis zu seiner Zeit in der Landesregierung (2003–2007) Eigentümer und Konzernchef der Ems-Chemie. Er ist zudem langjähriger Spitzenpolitiker der SVP und Initiator des erfolgreichen Referendums 1992 gegen den EWR-Beitritt. Die Unternehmen der Ems-Gruppe sind heute im Eigentum und unter der Führung der Kinder.