

# «Ich fühlte mich wie ein Uigure im Umerziehungslager»

Eine chinesische Staatsfirma steigt bei der Pionierin für den Bau von Protonentherapie-Anlagen ein. Zwei Jahre später schickt sie das Schweizer KMU in den Konkurs. Von Markus Städeli

NZZ am Sonntag, 5/7/2020

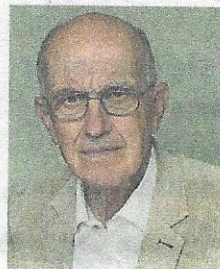
Der 72-jährige Gründer der Firma Schaer Proton hat Tränen in den Augen, als er am 30. Juni vor die Mitarbeiter tritt. Hugo Schär unterrichtet sie davon, dass das KMU, das er 1979 aus der Taufe gehoben hat, pleite ist. Der Grund für den Konkurs? Eine chinesische Staatsfirma habe sein Lebenswerk willentlich gegen die Wand gefahren hat, so Schär. Er habe sich in den letzten Monaten gefühlt, «wie ein Uigure im Umerziehungslager».

Doch der Reihe nach. Schaer Proton ist eine Hightechfirma, die Anlagen für die Protonentherapie baut. Diese erzeugen in einem kleinen Teilchenbeschleuniger Protonen und schießen diese millimetergenau auf einen Tumor. Der grosse Vorteil dieser Therapie: Die Krebszellen können mit einer sehr hohen Strahlendosis bekämpft werden, das angrenzende, gesunde Gewebe bleibt hingegen weitgehend verschont.

Die Geschichte der Firma ist eng verbunden mit dem Paul-Scherrer-Institut (PSI), das zur ETH gehört. 1996 behandelt man dort den weltweit ersten Krebspatienten mit dem neuen Bestrahlungsverfahren. Die dafür benötigte Anlage wird komplett am PSI entworfen und mithilfe von Schweizer KMU gebaut. «Allen voran die Schär Engineering AG», wie das PSI den Beitrag des Unternehmens in einer alten Medienmitteilung hervorstreicht. Die Firma ändert ihren Namen 2016 in Schaer Proton ab. Entsprechend symbolträchtig ist nun die Pleite: «Mit dem Konkurs der Firma Schaer Proton verabschiedet sich die Schweiz ganz von der Protonentherapie, bei deren Entwicklung sie mit dem PSI einmal eine weltweit führende Stelle innehatte», sagt ETH-Professor Anton Gunzinger. Seine Firma Supercomputing Systems ist eine Partnerin von Schaer Proton.

Nach dem ersten Auftrag des PSI kann die Firma weitere Anlagen bauen beziehungsweise wichtige Komponenten für die Protonentherapie liefern: Sie ist an einer weiteren Anlage des PSI beteiligt, wird aber auch für mehrere Institute im Ausland tätig.

## Ungleiche Partner



Hugo Schär gründet sein Unternehmen 1979. Es ist massgeblich am Bau der ersten Protonentherapie-Anlagen des Paul-Scherrer-Instituts beteiligt.



China National Nuclear Corporation ist das Staatsunternehmen, das in China sowohl für die Nuklearwaffentechnik als auch für die zivile Nutzung der Kernenergie verantwortlich ist. CNNC hat viele Tochterfirmen, deren Namen im Artikel aus Gründen der Übersichtlichkeit weggelassen werden.

## Retter in der Not

Dann aber gerät das Unternehmen in eine existenzbedrohende Krise. Es braucht frisches Kapital für das Reengineering seiner Anlagen. Diese Modernisierung ist die Voraussetzung, um konkurrenzfähig zu bleiben. Doch wer will einem kleinen KMU Geld leihen, das bloss über 500 000 Fr. Aktienkapital verfügt, aber jeweils Anlagen mit einem Investitionsvolumen von ein paar Dutzend Millionen Franken baut? Das Risiko solcher Grossprojekte ist beträchtlich. Gleichzeitig muss sich Schaer Proton am Markt zunehmend gegen kapitalstarke Konkurrenten durchsetzen. Etwa die Firma Varian aus dem Silicon Valley mit ihren 7000 Mitarbeitern.

Hugo Schär sucht vergeblich nach Investoren und muss nun das Schlimmste befürchten. Darum überlegt er nicht zweimal, als ihm 2017 die Staatsfirma China National Nuclear Corporation (CNNC) eine strategische Partnerschaft anbietet. Deren erklärtes Ziel ist, die Protonentechnologie zunächst nach China zu bringen - dann aber auch auf der ganzen Welt Anlagen zu bauen.

Plötzlich scheint die Zukunft rosig: Zusätzlich zum schriftlichen Vertrag, der eine Übernahme der Aktienmehrheit und einen ersten Auftrag regelt, stellt CNNC der Schaer Proton Kredite in der Höhe von 8 Mio. Fr. in Aussicht. Diese Mittel für das Reengineering veranlassen Schär, 51% seiner Aktien «zu einem vergleichsweise günstigen Preis» zu verkaufen. Er besiegelt das mündliche Kreditversprechen, wie er es schon so oft in seinem Leben getan hat, mit einem Handschlag.

## Immer mehr Probleme

Der Vertrag mit der CNNC-Tochter hat ein Volumen von rund 39 Mio. Fr. Er sieht den Bau einer Protonentherapie-Anlage für ein Universitätsspital in der Stadt Tianjin vor. Die Zielsetzung ist, schon 2022 erste Patienten zu behandeln. Schaer Proton beginnt mit dem

Reengineering und stellt 30 zusätzliche Mitarbeiter an, um den Auftrag abwickeln zu können. Es geht jedoch nicht lange, bis Probleme auftauchen: Die CNNC-Tochter bestellt den Teilchenbeschleuniger, der die Protonen erzeugt, auf eigene Faust beim Lieferanten von Schaer Proton und besteht darauf, dass Schaer Proton diesen ins Gesamtsystem integriert. Der Vertrag sieht diese Möglichkeit zwar vor, allerdings als kostenpflichtige Option. Schaer Proton bringt dieses eigenmächtige Handeln seines Eigentümers und Kunden nicht budgetierte Mehrkosten.

Parallel dazu wird der Verwaltungsrat von Schaer Proton, in dem die Chinesen den Präsidenten stellen und die Schweizer den Vizepräsidenten, zu einem Personalkarussell. Der

## «Ich fühlte mich...»

Fortsetzung von Seite 21

CNNC-Funktionär, mit welchem Schär 2017 handelseinig geworden war, wird wegbefördert: Er wäre als Präsident vorgesehen gewesen. An seiner Stelle kommt ein anderer, der später vom heutigen Amtsinhaber, Xianglong Fu, abgelöst wird.

Schär fällt rasch auf, dass die Neuen im Verwaltungsrat reine Befehlsempfänger sind und selbst keine Entscheidungskompetenzen haben. «Das Protokoll musste jeweils umgeschrieben werden, weil irgendeine Stelle in Peking nicht damit einverstanden war», sagt Schär. Man kommuniziert über Dolmetscher.

Der mehrfach mündlich zugesagte Kredit von 8 Mio. Fr. trifft nicht ein. Hingegen wollen die chinesischen Partner, dass CEO Schär Zusatzverträge zum ursprünglichen Beschaffungsvertrag unterschreibt. Das Abkommen wird so bereits einige Wochen nach seiner Unterzeich-

nung erstmals angepasst. Die Begründung: Die Meilensteinzahlungen könnten sonst nicht in die Schweiz transferiert werden. Schär sieht sich genötigt, auf immer neue Forderungen einzugehen. Der Vertrag wird so zunehmend unvorteilhaft.

Am Schluss sieht er einen rigiden und aus Schweizer Sicht wenig realistischen Zeitplan vor. Wird dieser nicht eingehalten, drohen zudem empfindliche Konventionalstrafen von 72 000 Fr. pro Woche. Schär ist nicht wirklich beunruhigt, da er davon ausgeht, dass alle die gleichen Interessen haben: den erfolgreichen Abschluss des Projekts.

Doch bald werden Liquiditätseingpässe absehbar. Im Januar 2020 beschliesst Schär sicherheitshalber einen Bestellstopp bei Lieferanten. Er informiert seine chinesischen Partner einmal mehr über die ungemütliche Lage. «Auf dem Latrinenweg» gibt man ihm zu verstehen, dass finanzielle Mittel fliessen werden, wenn er als CEO zurücktrete. Dieser Forderung kommt der gesundheitlich angeschlagene

Schär im März nach. Geld trifft trotzdem keines ein. Dafür veranlassen die CNNC-Vertreter im Verwaltungsrat ein vertieftes Audit der Firma durch eine deutsche Beratungsfirma. Damit verbunden ist auch ein technisches Assessment. Schaer Proton liefert in diesem Rahmen viele technische Details an CNNC, in der Hoffnung, dass die Gelder deblockiert würden.

Die absehbaren Konventionalstrafen und Mehrkosten wegen der nichtbudgetierten Integration des Teilchenbeschleunigers haben jedoch auch rechtliche Folgen: Der Revisor von Schaer Proton verlangt, dass die Firma diese Kosten zurückstellt. Auf diese Weise kommen ein paar Millionen zusammen, was bei der kleinen Firma zur Überschuldung führt. Schär ist so verzweifelt, dass er CNNC sogar seine restlichen Aktienanteile zu einem symbolischen Franken anbietet, um die Firma und ihre 42 Stellen zu retten. Zu seiner grossen Überraschung schlägt CNNC das Angebot aus. Auf einmal scheinen die chinesischen Verwaltungsräte,

die sich im Aufsichtsgremium nie eingebracht haben, sogar erpicht darauf, die Firma besonders rasch in den Konkurs zu schicken. Sie bringen ungefragt ihre Anwälte an die Sitzungen mit.

Warum will CNNC das Risiko eines Konkurses eingehen, wo das Staatsunternehmen Schaer Proton für nur einen Franken ganz übernehmen könnte? Schär sucht nach Erklärungen: Denken die Chinesen, sie hätten beim Audit bereits alles Know-how abgezögelt, das sie benötigen, um die Protonentherapie-Anlagen auch ohne die Schweizer bauen zu können? Ist das Kalkül von CNNC, sich die Konkursmasse zu sichern? Zur These, dass die Chinesen ohne Schaer Proton weitermachen wollen, passt, dass sie zuletzt immer wieder auf die Her-

ausgabe von Adressen von Lieferanten und Kunden drängen.

Eine andere Möglichkeit ist, dass es den Staatsfunktionären darum gehen könnte, sich mit fremden Federn zu schmücken. Schär hat in einem südafrikanischen Wissenschaftsmagazin eine Publikation über Protonentherapie entdeckt, in der er Daten seiner Firma wiedererkennt. Im Artikel jedoch taucht der Name von Schaer Proton nicht auf. «Unser Know-how wird jetzt als Know-how von CNNC ausgegeben», sagt Schär.

Ein befreundeter Chinese in der Schweiz hilft Schär dabei, Recherchen darüber anzustellen, ob in China die Beteiligung an Schaer Proton je offiziell bekanntgegeben worden ist. Dieser findet nichts. Schaer Proton ist auch nicht an die Grundsteinlegung des Projektes in Tianjin eingeladen worden.

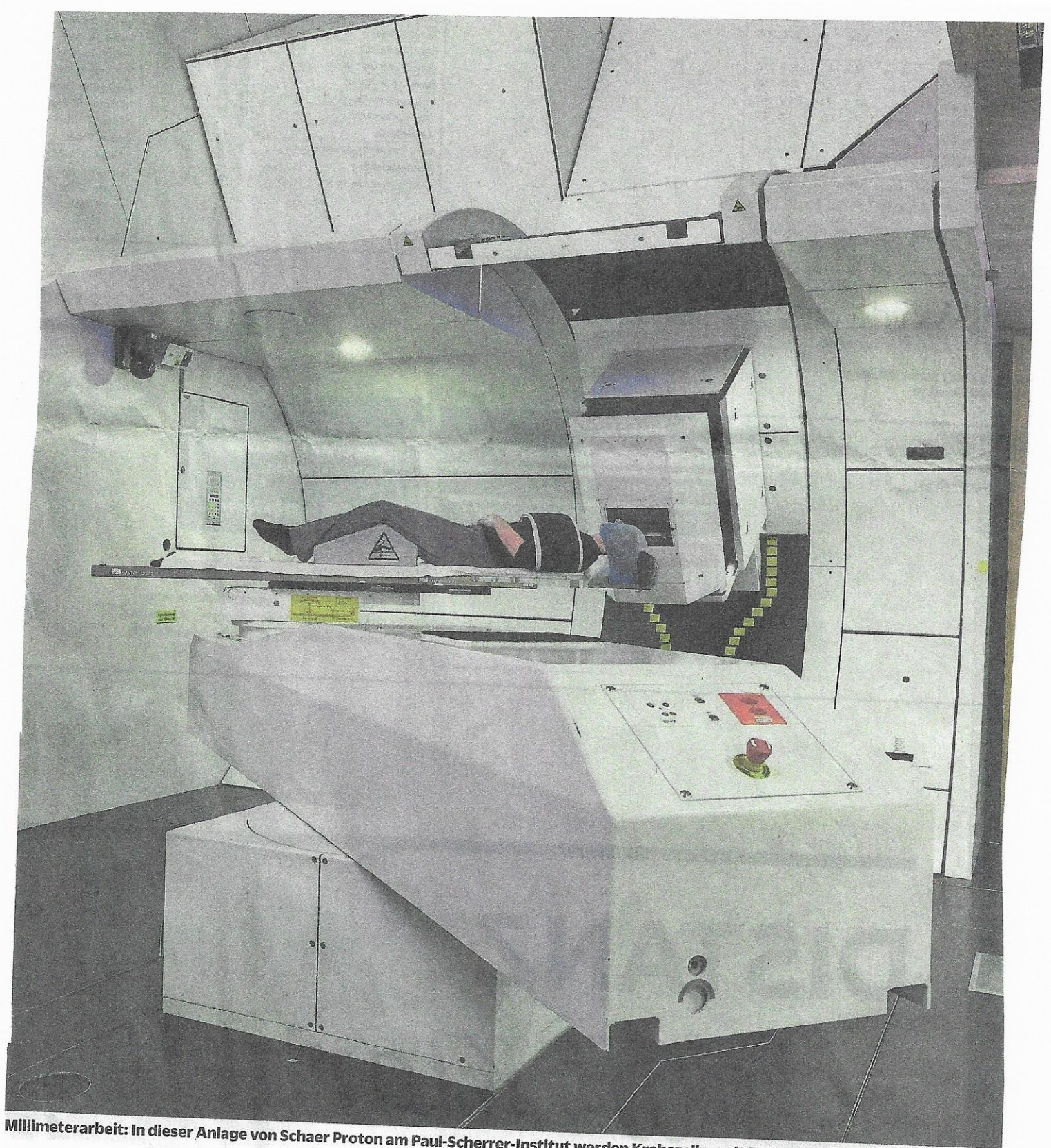
«Es sieht ganz so aus, als wollte hier jemand Know-how abtransportieren», sagt Anton Gunzinger. Aus seiner Sicht ist das ein übliches Vorgehen. Normalerweise strichen chinesische Fir-

men besonders heraus, wenn sie mit Schweizer Unternehmen zusammenarbeiteten. «Und chinesische Investoren, die westliche Technologie einkaufen, sind heute sehr professionell. Sie geben lieber mehr Geld aus, anstatt Zeit zu verlieren und unnötige Risiken einzugehen.»

Wie auch Hugo Schär bezweifelt Gunzinger, dass CNNC künftig selber Anlagen bauen kann. «In China gibt es sehr gute Physiker. Doch bei einer Protonenanlage spielt Physik eine kleine Rolle. Viel wichtiger sind elektronische Steuerungen und Präzisionsmechanik. Ich halte die Wahrscheinlichkeit für gering, dass eine chinesische Firma solch komplexe Anlagen in Eigenregie bauen kann», so Gunzinger.

Dieser Artikel zeigt allein die Perspektive der Schweizer Akteure auf die Dinge. Was sagt Xianglong Fu dazu, der Präsident von Schaer Proton? Unsere Anfragen bleiben unbeantwortet. Xianglong Fu hat sich laut Schaer Proton hingegen im Detail über das laufende Konkursverfahren unterrichten lassen.

**Die Chinesen verlangen wiederholt die Namen von Kunden und Lieferanten.**



**Millimeterarbeit:** In dieser Anlage von Schaer Proton am Paul-Scherrer-Institut werden Krebszellen mit Protonen bestrahlt.

**Mit dem Konkurs der Firma verabschiedet sich die Schweiz ganz von der Protonentherapie, bei der sie einmal führend war.**