

# Ypsomed steht in China unter Druck

Lokale Wettbewerber drücken die Preise und setzen dem Pharmaunternehmen zu

MATTHIAS KAMP, PEKING

Den Entscheid, in China eine Fabrik zu bauen, traf Simon Michel nicht ganz freiwillig. Zwar wollte der Ypsomed-CEO mit seinen Produkten näher an die Kunden heran, unter anderem, um sich den teuren Transport der Produkte nach China zu sparen. «Aber wir bekamen auch Druck aus Peking», sagt Michel im Gespräch mit der NZZ. Mehr als zwei Jahrzehnte lang hatte Ypsomed seine sogenannten Pens, mit denen sich Patienten Arzneien wie Insulin oder Präparate zum Abnehmen injizieren können, nach China exportiert. Dann forderten die chinesischen Behörden auf einmal, dass der Konzern aus Burgdorf seine Injektionssysteme in China fertigt. Andernfalls, so die versteckte Botschaft, könnte Ypsomed bei Ausschreibungen in China benachteiligt werden. «Es wurde immer klarer, dass wir in China lokal produzieren müssen», sagt Michel. Wenn man als Pharmafirma nur importiere, werde man in China benachteiligt.

## Profiteur der Trends

Es ist eine Strategie, die die Regierung bei immer mehr ausländischen Unternehmen anwendet. Das Ziel: Die Firmen sollen in China Arbeitsplätze und Forschungskapazitäten schaffen. Also nahm Ypsomed 150 Millionen Franken in die Hand und zog in Changzhou nicht weit von Shanghai eine Fabrik hoch. Im vergangenen Sommer eröffnete das Unternehmen die Anlage. Simon Michel reiste zur feierlichen Einweihung an.

Ypsomed ist neben einem Hersteller aus Taiwan das weltweit führende Unternehmen seiner Branche, und China ist einer der Schlüsselmärkte. 11 Prozent seines Umsatzes von zuletzt knapp 750 Millionen Franken erwirtschaftet Ypsomed im Reich der Mitte. Michel erwartet, dass der Anteil in den nächsten Jahren auf 15 Prozent steigen wird. Das Unternehmen profitiert von den grossen Trends der Medizin. Patienten können sich immer mehr Medikamente selbst spritzen. Michel formuliert es so: «Die Medikamente gehen von den Spitälern nach Hause.»

Doch wie Ypsomed Branchenführer zu sein, kann in China tückisch sein. Schon seit Jahren beobachten chinesische Firmen den Hersteller aus der Schweiz. Manche von ihnen versuchen, die Pens aus Schweizer Entwicklung nachzubauen. Michel wundert das nicht. «Wir sind ein Honigtopf, und da ziehen wir natürlich Bienen an», sagt der Ypsomed-Chef.



Der Ypsomed-CEO Simon Michel sagt, das Geschäft von Ypsomed sei ein Honigtopf, der Bienen anzieht. HANSPETER BÄRTSCHI / CH MEDIA

## Chinesen sind günstiger

Mehr als zwanzig chinesische Firmen haben schon versucht, die Ypsomed-Produkte nachzubauen. Die meisten von ihnen hätten die Qualität und Präzision des Schweizer Originals nicht hinbekommen. Drei oder vier der Wettbewerber seien allerdings «richtig gut», erzählt Michel. Das Problem für Ypsomed: Die chinesischen Hersteller verkaufen ihre Pens zum Teil deutlich günstiger.

Ypsomed steht mit seinen Problemen im China-Geschäft längst nicht allein da. Der zunehmende Druck durch chinesische Wettbewerber ist inzwischen die grösste Herausforderung für Schweizer Unternehmen in China. Das zeigt der jüngste «Swiss Business in China Survey», den die Hochschule St. Gallen und Swiss Centers im Januar vorgelegt haben.

«Innerhalb von nur drei Jahren haben sich Schweizer Firmen in einem dramatisch veränderten Marktumfeld wiedergefunden», heisst es in der Untersuchung. Die Unternehmen konkurrierten auf einmal mit chinesischen Privatfirmen, die die Qualitäts- und

Technologielücken zu ausländischen Firmen schnell schlossen. Fast 90 Prozent aller befragten Firmen gaben bei der Ende vergangenen Jahres durchgeführten Umfrage an, der schärfere Wettbewerb sei die grösste Herausforderung im China-Geschäft. Zwei Jahre zuvor hatte der Anteil bei nur 55 Prozent gelegen.

## Preise im Sinkflug

Auf Platz zwei der Herausforderungen der Firmen rangiert die nachlassende wirtschaftliche Dynamik. Die heimische Nachfrage ist schwach, auch weil Chinas Unternehmen in zahlreichen Branchen Überkapazitäten aufgebaut haben. Die Produzentenpreise befinden sich seit fast drei Jahren im Sinkflug. Das drückt auf die Margen der Firmen, was wiederum die Investitionsbereitschaft bremst. Der «Swiss Business in China Survey» spricht von einem «Preiskrieg in vielen Branchen».

Kurzfristig rechnen Schweizer Firmen deshalb mit sinkenden Umsätzen und Gewinnen im China-Geschäft. Über einen Zeithorizont von fünf Jahren erwarten die Unternehmen aller-

dings wieder Zuwächse. Doch wer weiss schon, in welcher Verfassung die chinesische Wirtschaft in fünf Jahren ist.

## Fabrikneubau geplant

Simon Michel blickt noch zufrieden auf den Geschäftsverlauf in China; Umsatz und Gewinn wachsen stabil. «Wir haben noch sehr viel Zulauf, weil viele unserer Kunden das Original wollen», sagt der Ypsomed-Chef. Der Schweizer Konzern verkauft in China ausschliesslich an Hersteller von Medikamenten. Doch Michel macht sich keine Illusionen. Wenn die chinesischen Konkurrenten in einigen Jahren reifer geworden seien, könnten die chinesischen Kunden ihre Pens bei diesen beziehen.

Michel hat darum bereits einen neuen Plan in der Schublade: Er will das China-Geschäft weiter lokalisieren. Darum hat das Unternehmen gleich neben der neuen Fabrik in Changzhou ein weiteres Stück Land gekauft. Dort könne Ypsomed eine weitere Fabrik bauen. «Das muss keine Produktionsanlage nach deutscher oder Schweizer Manier sein», sagt Michel. In den Hallen sollen dann auch chinesische

Maschinen stehen, und das Management will der Ypsomed-CEO mit Chinesinnen und Chinesen besetzen. Es ist wohl der einzige Weg, um gegen die lokalen Wettbewerber mit ihren qualitativ immer besseren Produkten bestehen zu können.

## Michel fordert Charmeoﬀensive

Für Ypsomed gewinnt das China-Geschäft immer mehr an Bedeutung. Auch deshalb macht sich der Chef für eine Erweiterung des Freihandelsabkommens (FTA) zwischen der Schweiz und China stark, welches 2014 in Kraft trat. Michel sitzt für die FDP im Nationalrat und gehört der aussenpolitischen Kommission des Parlaments an.

Derzeit verhandeln die beiden Länder über das sogenannte Upgrade des FTA. Läuft alles nach Plan, könnten Peking und Bern die Neufassung in diesem Jahr verabschieden. Michel hält es für sehr wahrscheinlich, dass eine solche Erweiterung des Abkommens vors Volk

Mehr als 20 chinesische Firmen haben schon versucht, die Ypsomed-Produkte nachzubauen. Die meisten haben die Qualität und Präzision nicht hinbekommen.

kommen wird. Dass es dort besteht, ist keinesfalls sicher. Schliesslich hat Chinas Image in der Schweiz in den vergangenen Jahren stark gelitten.

Simon Michel, der sich ein Upgrade des FTA wünscht, glaubt, dass China dies zumindest zum Teil selbst verschuldet hat. «China muss in der Schweiz jetzt eine Charmeoﬀensive starten», sagt der Ypsomed-CEO. So könne die chinesische Regierung ihr Land zum Beispiel in der Schweiz als Touristenziel anpreisen. Schliesslich habe China hier viel zu bieten.

Der Politiker und Unternehmer Michel will mit Blick auf eine Neufassung des Freihandelsabkommens mit China kein Risiko eingehen. «Wir sollten dem Upgrade nur zustimmen, wenn wir sicher sein können, dass es vor dem Volk besteht.»

# «Die Schulden werden den Staatshaushalt massiv belasten»

Der ehemalige FDP-Bundestagsabgeordnete Frank Schäffler kritisiert den Umgang der Bundesregierung mit dem kreditfinanzierten Sondervermögen

Herr Schäffler, das Münchner Ifo-Institut und das Kölner Institut der deutschen Wirtschaft werfen der Bundesregierung vor, die Kredite des Sondervermögens für Infrastruktur und Klimaschutz nicht vollständig für Investitionen zu verwenden, anders als versprochen. Haben Sie die Vorwürfe überrascht?

Wer den politischen Betrieb kennt, konnte ahnen, dass die Regierung das Sondervermögen als Verschiebebahnhof nutzt. Indem sie Investitionen aus dem Kernhaushalt in das Sondervermögen verschiebt, gewinnt die Regierung im Kernhaushalt Ausgabenspielräume für andere Dinge.

In Ihrem neuen Buch «Generation Debts» warnen Sie vor den Belastungen künftiger Generationen durch die hohen Staatsschulden und sprechen sich dafür aus, Staatsschulden grundsätzlich zu verbieten. Ist das nicht überzogen?

Nein. Schauen Sie sich die Schweiz an. Die Verfassung schreibt dort vor, dass die Ausgaben die Einnahmen im Staats-

haushalt über den Konjunkturzyklus hinweg nicht übersteigen dürfen. Defizite im Abschwung müssen durch Überschüsse im Aufschwung ausgeglichen werden. Dadurch kann der Haushalt im Konjunkturverlauf atmen, ohne dass die Staatsschulden steigen.

Ökonomen erwarten, dass die Staatsschulden in Deutschland von derzeit 63 Prozent des Bruttoinlandsprodukts in den nächsten Jahren in Richtung 90 Prozent steigen. Kann Deutschland sich das leisten?

Die Schulden werden den Staatshaushalt massiv belasten. Vor dem Ukraine-Krieg musste die Regierung 3,9 Milliarden Euro für Zinsen aufbringen. Bis 2029 werden die Zinsausgaben im Bundeshaushalt auf rund 67 Milliarden Euro steigen. Das ist eine Zunahme von mehr als 1600 Prozent. Das Risiko ist hoch, dass Deutschlands Bonität darunter leidet.

Welche Folgen hätte das für die Euro-Zone?

Deutschland ist noch immer der Stabilitätsanker der Währungsunion. Wenn die Finanzmärkte das Vertrauen in die Schuldentragfähigkeit Deutschlands verlieren, werden sie höhere Risikoaufschläge in den Zinsen für deutsche Staatsanleihen fordern. Weil Deutschland der Bench-



«Nur wenige Länder haben es geschafft, aus ihren Schulden herauszuwachsen»

Frank Schäffler  
FDP-Politiker

mark für den Euro-Raum ist, zieht es die Zinsen für die anderen Euro-Länder mit nach oben. Das verschärft deren Haushaltsprobleme. Wenn die Bundesregierung die Staatsschulden in die Höhe treibt, schadet sie nicht nur Deutschland, sondern der gesamten Euro-Zone. Ausserdem gefährdet sie die Preisstabilität.

Inwiefern?

Je höher die Staatsschulden in der Euro-Zone sind, desto grösser wird der Druck auf die EZB, die Zinsen nach unten zu drücken, damit die Schulden finanzierbar bleiben. Die EZB könnte sich künftig gezwungen sehen, wieder Staatsanleihen in grossem Stil zu kaufen. Im Gegenzug flösse neues Zentralbankgeld in das Bankensystem.

Die CDU hat versprochen, Deutschland zu Wachstumsraten von 2 Prozent zu führen. Kann das Land aus den Staatsschulden wieder herauswachsen?

Das halte ich für eine Illusion. Es gibt nur wenige Länder, die es geschafft haben, aus ihren Schulden herauszuwachsen. Eines davon ist die Schweiz. Was nicht zuletzt daran liegt, dass man dort neuen Schulden durch die Schuldenbremse einen Riegel vorgeschoben hat. In Deutschland hat die Bundesregierung die Schuldenbremse hingegen aufgeweicht. Die Staatsausgaben belaufen sich schon jetzt auf rund 50 Prozent

der Wirtschaftsleistung. Tendenz steigend. Je fetter der Staat wird, desto unwahrscheinlicher wird eine Rückkehr zu hohen Wachstumsraten.

Neben expliziten Staatsschulden häuft Deutschland durch die Leistungsversprechen der Sozialversicherungen implizite Schulden an. Wie gross ist das Problem?

Die demografische Entwicklung und mit ihr die Leistungsversprechen der Sozialversicherungen werden die künftigen Generationen auf dreifache Weise belasten. Erstens müssen sie in den nächsten Jahren höhere Sozialabgaben zur Finanzierung der Babyboomer zahlen. Zweitens können sie selbst nur noch mit Renten auf Sozialhilfe-Niveau rechnen. Und drittens haben sie wegen der steigenden Sozialabgaben netto weniger übrig, um eine eigene zusätzliche Altersvorsorge aufzubauen. Wenn wir unsere Kinder und Enkel nicht in die Armut oder ins Ausland treiben wollen, müssen wir das dringend ändern.

Interview: Malte Fischer, Düsseldorf