

tribüne

Das Magazin mit unternehmerischen Visionen

Ausgabe 3
August 2022

Und wenn die Lieferketten reissen ... ?



Dr. Alexander Filli
Rechtsanwalt und Notar
ThomannFischer
filli@thomannfischer.ch

Keine Frage: Die Hyperglobalisierung mit ihrer auf Kostensenkung getrimmten Just-in-time-Produktion steckt in einer grossen Krise. Löse schon die vergleichsweise banale Blockade des Suezkanals durch das auf Grund gelaufene Containerschiff «Ever Given» im März 2021 weltweite Handels- und Lieferprobleme aus, so gilt dies erst recht im heutigen Zeitpunkt. Insbesondere die Pandemie (mit der brachialen Selbstabschottung Chinas) und die Folgen des russischen Angriffskrieges auf die Ukraine haben die Illusion eines weltweit störungsfrei funktionierenden Handels platzen lassen. Der Ruf nach Autarkie wird lauter, die Kritik an der Globalisierung akzentuiert sich. Schon zu Zeiten des Zweiten Weltkrieges konnte das Binnenland Schweiz keine Selbstversor-

gung gewährleisten. Dies trifft erst recht für die heutige Zeit zu, wo die internationalen Verflechtungen ungleich enger und gegenseitig unabdingbar sind. Gefragt ist vor diesem Hintergrund eine Aussenwirtschaftspolitik, die sich auch und gerade in schwierigen Zeiten für offene Grenzen einsetzt und möglichst störungsfreie Handelsbeziehungen zu den wichtigsten Partnern gewährleistet. Zu vermeiden sind Abhängigkeiten mit entsprechenden Klumpenrisiken in sensiblen Bereichen (vor allem im Verhältnis zu unzuverlässigen Partnern und Staaten). Mit Abschottung und Restriktionen dagegen ist nichts gewonnen. Ein «Weiter wie bisher» darf es allerdings auch nicht geben: Die Weltwirtschaft muss und wird punktuell lokaler/regionaler abgestützt funktionieren müssen. Dies insbesondere im Zusammenhang mit vitalen Gütern, die es vorausschauend auch in ausreichender Quantität bereitzuhalten gilt (unter anderem über Pflichtlager).

In der vorliegenden Ausgabe nehmen Wirtschaftsexperten Stellung zu den aktuellen und anstehenden Herausforderungen für den weltweiten Handel.

Heimatschutz und Protektionismus sind das falsche Rezept

Christoph Mäder

2

Pharma-Lieferketten – reissfest bei guten Rahmenbedingungen

Dr. René Buholzer

4

Gestern Maschinen, morgen Ideen?

Prof. Dr. Rolf Weder

6

Umweltsünderin Lieferkette?

Ein Literaturhinweis

8

Heimatschutz und Protektionismus sind das falsche Rezept



Christoph Mäder
Präsident economiesuisse
christoph.maeder@economiesuisse.ch

Viele Schweizer Unternehmen kämpfen mit Schwierigkeiten beim Bezug von Vorprodukten und Rohstoffen: In China legen Lockdowns regelmässig weite Teile der Industrie und einzelne Häfen ganz oder teilweise still. Gleichzeitig verteuern der Krieg in der Ukraine und die verhängten Sanktionen die Rohstoffpreise. Die meisten Firmen rechnen nicht mit einer schnellen Normalisierung. Wie reagieren Schweizer Unternehmen auf die Lieferengpässe? Wie steht es um die Versorgungssicherheit in der Schweiz? Braucht es mehr Selbstversorgung – und weniger Globalisierung?

Die weltweiten Lieferengpässe bleiben auch für die Schweiz nicht ohne Folgen. Längere Wartezeiten und ein gestiegener Planungsaufwand stellen die Betriebe vor grosse Herausforderungen. Unternehmen müssen bestehende Aufträge stornieren sowie neue ablehnen. Doch die Betriebe versuchen Gegensteuer zu geben. Viele Unternehmen haben ihre Lager aufgestockt oder suchen nach neuen Lieferanten. Eine Mehrheit der Firmen sieht sich aufgrund des gestiegenen Aufwands und der höheren Einkaufspreise gezwungen, ihre eigenen Preise anzupassen.

Zurück nach Europa?

Praktisch kein Thema sind hingegen die Herstellung der fehlenden Komponenten im eigenen Unternehmen – oder die Ver-

legung nach Europa. In einer aktuellen Befragung von economiesuisse überlegt sich etwa jedes sechste Unternehmen, die Vorleistungen neu in Europa zu beschaffen. Die Integration in die eigenen Produktionsabläufe wird von gerade mal sechs Prozent der Unternehmen geprüft. In vielen Fällen ist es äusserst schwierig und mit viel zu grossen Kosten verbunden, die

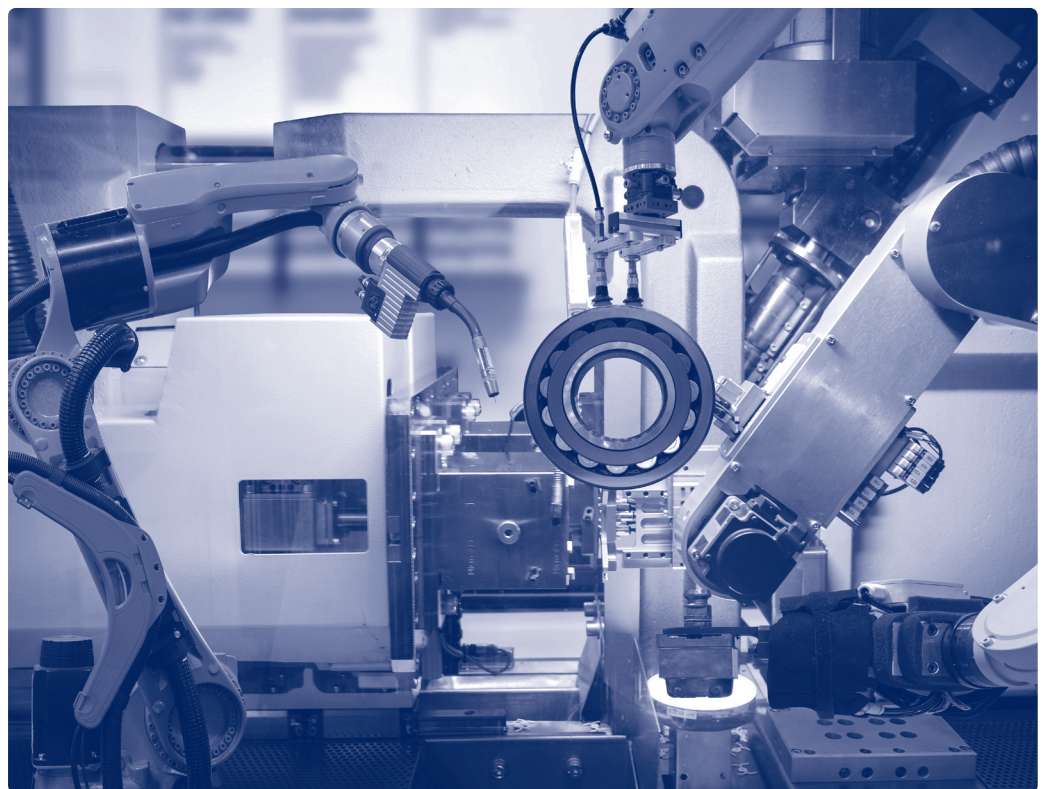
«In vielen Fällen ist es äusserst schwierig und viel zu teuer, die Produktion zurück in die Schweiz zu holen.»

Produktion zurück in die Schweiz – oder nach Europa – zu holen. Einerseits gibt es in Asien und insbesondere in China zahlreiche hoch spezialisierte Industriecluster.

Nicht nur in der Produktion von elektronischen Komponenten, auch bei Schuhen, Textilien, medizinischem Verbrauchsmaterial oder Komponenten für die Maschinen- oder Automobilindustrie liegen grosse Teile der Wertschöpfungskette in China. Wenn nun die Produktion etwa von Schuhen nach Vietnam oder sogar in die Schweiz geholt würde, dann müssten weiterhin Vorprodukte aus China bezogen werden. In anderen Worten: Die Versorgungssicherheit bei einem Unterbruch von Lieferketten würde nicht wirklich verbessert. Man verlagert das Problem lediglich um ein, zwei Glieder entlang der Lieferkette.

Automatisierung als Chance

Andererseits ist die Integration der Herstellungsprozesse für Vorprodukte in das eigene Unternehmen auch deswegen wenig beliebt bei Schweizer Unternehmen, weil es oft am nötigen Know-how



fehlt, das erst teuer aufgebaut werden müsste. Das Zurückholen der Produktion in die Schweiz kann betriebswirtschaftlich nur dann eine Strategie sein, wenn langfristig ein hohes Mass an Automatisierung möglich ist. Die tiefen Kapitalkosten in der Schweiz erlauben eine kapitalintensive Produktion. Hingegen muss die Personalintensität tief sein, weil die Lohnkosten hierzulande sehr hoch sind. Folglich eröffnet die Digitalisierung durchaus Opportunitäten, eine ehemals personalintensive Produktion durch Automatisierung wieder in der Schweiz zu holen.

Was heisst Versorgungssicherheit?

Klar ist aber auch: Wirtschaft und Bevölkerung wollen mit wichtigen Gütern und Dienstleistungen versorgt sein. Aber Achtung, Versorgungssicherheit ist nicht mit Selbstversorgung zu verwechseln. Die Schweiz kann (und soll) allen Lieferengpässen zum Trotz nicht alle Güter und Dienstleistungen selbst herstellen. Als Hochlohnland konzentrieren wir uns richtigerweise auf wertschöpfungsintensive Tätigkeiten. Produkte und Vorprodukte, die viel Arbeitseinsatz erfordern, könnten wir in der Schweiz ohnehin nicht alle herstellen, weil wir dafür nicht genügend Arbeitskräfte hätten. Auch eine weitgehende Rückverlagerung der Produktion in die Schweiz ist illusorisch: Schweizer Unternehmen beschäftigen im Ausland über zwei Millionen Mitarbeitende. Zudem sind wir bei Nahrungsmitteln, Energieträgern und Rohstoffen zwingend auf den Import angewiesen.

Energieversorgung ist gefährdet

Die Versorgung funktionierte während der Pandemie mit wenigen Ausnahmen gut. Doch der andauernde Ukraine-Krieg legt auch deutliche Schwächen bei der Landesversorgung offen: Die Energieversorgung ist gefährdet. Zwar existieren hier

Pflichtlager. Bei Erdöl etwa sollte die Versorgung für ein paar Monate gewährleistet werden. Bei Erdgas aber verfügt die Schweiz über keine Speichermöglichkeiten. Auch bei Erdgas sind zwar Pflichtlager vorgesehen. Mangels Speichermöglichkeiten in der Schweiz werden diese aber in Form von Heizöl gelagert. Im Kri-

«Die Schweiz muss zwingend auf Heimatschutz und Protektionismus verzichten.»

senfall könnten indes nur rund 30 Prozent der Anlagen, welche in der Industrie mit Gas betrieben werden, auf Öl umstellen. Doch auch hier darf man die Flexibilität der Menschen nicht unterschätzen: Es wird zu Umstellungen kommen. Haushalte, Unternehmen und Stromproduzenten werden sich anpassen – auch wenn es im Fall von Erdgas etwas mehr Zeit brauchen wird. Auch bei der Energieversorgung gilt: Je breiter die geografische Diversifikation bei den Lieferländern, desto sicherer.

Selbstversorgung illusorisch

Eine vollständige Abkehr von der internationalen Arbeitsteilung ist also keine Option. Zu sehr hängen die Volkswirtschaften voneinander ab. Die Entwicklung der Weltwirtschaft kann nur erfolgreich sein, wenn die internationale Arbeitsteilung weiterhin funktioniert. Dies gilt im hohen Masse auch für die Schweiz: Die Lieferketten basieren auf ausländischen Rohstoffen und Vorprodukten. Eine Selbstversorgung ist nicht nur illusorisch, sondern sie würde die Schweiz, die von den Vorzügen der Globalisierung besonders profitiert, weit zurückwerfen. Eine Rückverla-

gerung der Produktion nach Europa oder in die Schweiz kann im Einzelfall zweckmässig sein, ist aber keine erfolgreiche generelle Strategie. Die Schweiz muss zwingend auf Heimatschutz und Protektionismus verzichten. Ein staatlich forcierter Aufbau von Produktionskapazitäten in der Schweiz wäre falsch und kontraproduktiv. Stattdessen muss die Schweiz die Wirtschaftsbeziehungen zu möglichst vielen Ländern stärken. Insbesondere die bilateralen Beziehungen zur EU sind von grosser Bedeutung für die Versorgungssicherheit der Schweiz.

Die Schweiz ist eine Globalisierungsgewinnerin. Sie muss sich auf der Weltbühne entschieden gegen Protektionismus einsetzen. Nur wenn es gelingt, an den Meriten der internationalen Arbeitsteilung festzuhalten, lässt sich der Wohlstand in der Schweiz sichern.

Christoph Mäder

war von 2000 – 2018 Mitglied der Konzernleitung von Syngenta und ist seit 2020 Verbandspräsident von *economiesuisse*, deren Vorstandsausschuss er von 2008 bis 2019 angehörte. Er ist Mitglied des Verwaltungsrates verschiedener nationaler und internationaler Gesellschaften: *Bâloise Holding AG*, *Ems-Chemie Holding AG* und *Lonza Group AG*. Zudem ist er Mitglied des Bankrats der Schweizerischen Nationalbank und verschiedener Beiräte und nimmt auch Funktionen in Non-Profit-Organisationen wahr.

Pharma-Lieferketten – reissfest bei guten Rahmenbedingungen



Dr. René Buholzer
Geschäftsführer Interpharma
rene.buholzer@interpharma.ch

Der Ausbruch von Covid-19 hat auch das Thema der Versorgungssicherheit im Gesundheitswesen verstärkt in das Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt. Dabei ist der Ruf nach einer Re-Nationalisierung hörbar. Doch ist dies eine gangbare Lösung oder einfach Populismus?

In der häufig äusserst kontrovers und emotional geführten Diskussion rund um Lieferengpässe und Versorgungsstörungen braucht es als erstes eine saubere Begriffsdefinition. Es gilt zu unterscheiden, ob ein Lieferengpass ein einzelnes Medikament (ein Produkt oder eine einzelne Dosierung), einen gesamten Wirkstoff oder sogar eine Wirkstoffgruppe mit Auswirkungen auf den Therapieerfolg aller Patientinnen und Patienten betrifft. Fakt ist, dass ein kurzfristiger Lieferengpass nicht automatisch zu einem Versorgungsengpass führen muss. Häufig fehlt bei Meldungen zu Mangellagen und Lieferengpässen auch eine Gewichtung von deren Bedeutung für die Patientin und den Patienten. Durch die fehlende Einordnung der Meldungen in den Gesamtkontext können erste Anzeichen eines Engpasses Hamsterkäufe auslösen, was wiederum zu einer unnötigen Verschärfung der Situation beiträgt. Eine einheitliche Definition einer «Versorgungsstörung» sowie der Aufbau einer konsistenten, verlässlichen Datengrundlage ist daher unabdingbar.

Unterschiedliche Voraussetzungen

Weiter muss auch zwischen den verschiedenen Arten von Medikamenten unterschieden werden. Tatsächlich gibt es auch bei der Versorgungssicherheit grosse Unterschiede zwischen patentgeschützten Medikamenten und anderen, beispielsweise Generika. So konnte etwa die Versorgungssicherheit von patentgeschützten

«Fakt ist, dass ein kurzfristiger Lieferengpass nicht automatisch zu einem Versorgungsengpass führen muss.»

Medikamenten trotz grossen Herausforderungen während der Krise stets gewährleistet werden. Dabei hat die forschende pharmazeutische Industrie in der Pandemie bewiesen, dass sie hochkomplexe globale Lieferketten aufrechterhalten und auf eine extrem stark gestiegene Nachfrage nach Diagnostika und Medikamenten reagieren kann. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass einerseits verstärkte nationale Abschottungstendenzen zu beobachten sind und andererseits die Herstellung pharmazeutischer Produkte sehr komplex ist und aus vielen, zum Teil hoch spezialisierten Prozessschritten besteht.

Ein Problem: Abgelaufene Patente

Anders sieht es bei den patentabgelaufenen Produkten aus, welche 95 Prozent der Versorgungsengpässe ausmachen. Besonders exponiert sind dabei Wirkstoffe und Produkte, für die – aus ökonomischen Gründen – weltweit nur wenige Produkti-

onsstätten existieren. Dies gilt vor allem für ältere Wirkstoffe, deren Patente seit langer Zeit abgelaufen sind oder deren Zulassung viele Jahre zurückliegt. Der hohe Preisdruck in diesem Segment bedingt Skaleneffekte in der Produktion und damit Zentralisierung. Zusammen mit einem straffen Lagermanagement, respektive der konsequenten Ausrichtung auf just-in-time Lieferpolitik, um teure Lagerhaltung zu vermeiden, sind solche Produkte anfällig für Störungen in der Lieferkette. Damit wird insbesondere auch klar: Versorgungssicherheit ist nicht gratis zu haben. Entsprechend besteht auf verschiedenen Ebenen Handlungsbedarf. So sollten entlang der ganzen Vertriebskette die Transparenz und die Lageranforderungen erhöht werden. Transparenz über Lagerbestände im Gross- und Fachhandel sowie in den Spitälern ist ebenso wichtig wie der Dialog, um bei Versorgungsengpässen eine optimale Verteilung sicherzustellen. Weiter braucht es im Pflichtlagersystem der Schweiz – obwohl sich dieses in der Vergangenheit bewährt hat – punktuelle Optimierung. Damit einhergehen muss aber auch eine Finanzierungslösung analog anderer Pflichtlager des Bundes. Zudem braucht es neue Zugangs- und Vergütungsregeln, welche die Kosten, Qualität und Versorgungssicherheit bei Medikamenten besser ausbalancieren. Bei Produkten mit geringer Marge besteht ansonsten das Risiko für Marktrückzüge, weil der Wirtschaftlichkeitsdruck zu hoch wird. Die enge Kostenoptik des Bundesamts für Gesundheit und der Krankenkassen, ohne die Versorgungssicherheit im Blick zu behalten, ist kontraproduktiv.

Kein Rezept: Protektionismus

Gleichzeitig darf aber die Offenheit und internationale Arbeitsteilung nicht durch protektionistische Reflexe unterminiert



werden: Offene Märkte sind keine Gefahr für die Versorgungssicherheit, sondern eine Voraussetzung dafür. Als rohstoffarmes Land mit kleiner, offener Volkswirtschaft ist und wird die Schweiz stets auf den Import von Rohstoffen angewiesen sein. Entsprechend sind die Lieferketten unserer Mitglieder seit jeher global. Eine vollständige Verlagerung der Produktionsketten in die Schweiz ist eine unrealistische Forderung in unserem arbeitsteiligen Wirtschaftssystem, ganz abgesehen davon, dass der Schweizer Markt viel zu klein ist, um Produktionsanlagen effizient zu betreiben. Es braucht entsprechend eine Aussenwirtschaftspolitik, die sich für offene Grenzen einsetzt und alles unternimmt, um diese auch im Krisenfall aufrechtzuerhalten. Dies gilt insbesondere für die Handelsbeziehungen mit unserer wichtigsten Partnerin, der Europäischen Union. Das derzeitige Vakuum in den bilateralen Beziehungen gefährdet sowohl in der EU wie auch in der Schweiz die Versorgungssicherheit mit Medikamenten. Schweizer Unternehmen sind nicht nur Hersteller von Fertigprodukten, sondern auch systemrelevante Zulieferer der EU-Unternehmen bei den Wirkstoffen. 17,2 Prozent davon stammen aus der Schweiz, bei den Antibiotika sind es 20,8 Prozent.

Die Lösung: Gute Rahmenbedingungen

Es lässt sich festhalten: Es besteht Handlungsbedarf bezüglich der Versorgungssicherheit, vor allem im Bereich der patentabgelaufenen Medikamente. Die Lösungsansätze sind aber nicht Abschottung und Subventionen, sondern gute Rahmenbedingungen. Diese basieren auf verlässlichen aktuellen und aussagekräftigen Datengrundlagen, auf einer Diversifizierung der Beschaffungsmärkte und der Erkenntnis, dass Versorgungssicherheit auch ein Wert an sich ist und deshalb auch

«Ein starker Forschungs- und Produktionsstandort ist für Krisenzeiten die beste Vorsorge.»

einen Preis hat. Um das Ziel zu erreichen, bedarf es einer engen Zusammenarbeit und einem konstanten Dialog mit sämtlichen Akteuren des Gesundheitswesens.

Die Krise hat aber vor allem auch deutlich gemacht, dass die beste Krisenvorsorge ein starker Forschungs- und Produktions-

standort ist. Ein solcher Standort kann aber nicht erst in der Krise aufgebaut werden, sondern muss konstant gepflegt werden. Dazu gehören der Ausbau des Zugangs zu Exportmärkten, der Schutz des geistigen Eigentums, hochklassige Bildung und gute allgemeine Rahmenbedingungen (Besteuerung, politische Stabilität, liberales Arbeitsrecht und so weiter). Im Zuge protektionistischer Massnahmen und verstärkter Nationalisierungsbestrebungen weltweit gilt es, dem bewährten und krisenerprobten Schweizer Pharmastandort umso mehr Sorge zu tragen und sich international für offene Märkte und einen stabileren multilateralen Handelsrahmen einzusetzen. Auch im Sinne einer nachhaltigen Stärkung der Versorgungssicherheit.

Dr. René Paul Buholzer

ist seit 2017 Geschäftsführer und Delegierter des Vorstandes der Interpharma, dem Verband der forschenden pharmazeutischen Unternehmen der Schweiz. Er studierte Volkswirtschaft, Politikwissenschaft und öffentliches Recht an der Universität St. Gallen, wo er auch zum Dr. rer. publ. HSG promoviert wurde und fast zwei Jahrzehnte als Lehrbeauftragter tätig war. Vor seiner aktuellen Stelle war er unter anderem mehr als zehn Jahre lang Global Head of Public Policy and Sustainability der Credit Suisse und als Geschäftsleitungsmitglied der economiesuisse tätig.

Gestern Maschinen, morgen Ideen?



Prof. Dr. Rolf Weder
Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät der Universität Basel
rolf.weder@unibas.ch

Die Internationalisierung der Wertschöpfungsketten ist ein Prozess, der sich seit etwa den 1990er Jahren beschleunigt hat. Technologische Veränderungen machten es möglich, die Produktionsprozesse in einzelne Schritte und damit in sich abgeschlossene Fragmente aufzuteilen. Die mit der Herstellung dieser Fragmente verbundenen Aktivitäten können so an denjenigen Standorten stattfinden, welche dafür die besten wirtschaftlichen Voraussetzungen liefern. Entsprechend partizipiert heute die ganze Welt an der Herstellung eines grossen Teils von Produkten (und Dienstleistungen). «Made in the World» wäre mehrheitlich die korrekte Ursprungsbezeichnung.

Die zunehmende Spezialisierung der Länder und die Entstehung komplexer Netzwerke von Austauschbeziehungen wurde durch mehrere Veränderungen beschleunigt:

- 1 Die neuen Kommunikationstechnologien machten es einfacher, die einzelnen Aktivitäten an verschiedenen Standorten aufeinander abzustimmen;
- 2 immer mehr Länder erkannten die Vorteile, am Welthandel teilzunehmen und reduzierten ihre Handelsbeschränkungen;
- 3 die internationalen Transportkosten sanken;
- 4 eine langfristig stabile Weltwirtschaft (2008 durch die Finanzkrise nur kurz unterbrochen) förderte das unternehmerische Eingehen von wirtschaftlich rentablen Abhängigkeiten.

Aufgrund des so steigenden internationalen Wettbewerbsdrucks mussten die meisten Unternehmen ihre Wertschöpfungsketten internationalisieren und optimieren, um konkurrenzfähig zu bleiben. Zugleich gab dies Millionen von Menschen in Entwicklungsländern die Möglichkeit, über ihre Arbeitgeber am Welthandel teilzunehmen und ihren Wohlstand zu erhöhen. Gleichzeitig stiegen auch die Produktivität und die Reallöhne in den Industrieländern.

«Der Industriesektor der Schweiz hat sich im internationalen Vergleich bisher extrem gut gehalten.»

Pandemie und Krieg als Zäsur?

Diese Entwicklung erfuhr durch die Corona-Pandemie und die darauf reagierende Politik des temporären Lockdowns eine jähe Zäsur. Kaum ging es etwas besser, kam der Krieg in der Ukraine dazu, der seinerseits politische Reaktionen in Form von internationalen Sanktionen zur Folge hatte. Die schwelende Pandemie und die mögliche geographische Ausweitung des Krieges in der Ukraine sorgen derzeit für eine grosse Unsicherheit. Die ganze Welt kämpft mit Lieferengpässen. Kurzfristig ist da wenig zu machen. Dass aufgrund dieser Erfahrungen der Prozess der Internationalisierung der Wertschöpfungsketten rückgängig gemacht werden wird, bezweifle ich. Zu gross sind die langfristigen Vorteile der Globalisierung für alle. Zudem hat die Pandemie selber aufgezeigt, wie in vielen Berufen einzelne Aufgaben recht gut im Homeoffice bewältigt werden können, was ein künftiges internationales Outsourcing dieser Tätigkeiten erleichtern dürfte. Zu rechnen ist allerdings damit, dass Unternehmen mehr

Redundanzen einbauen werden, um ihre Abhängigkeit zu reduzieren. Und Regierungen werden wohl erkennen, dass sie bei «lebenswichtigen Produkten» höhere Pflichtlager und eine (latente) inländische Produktion vorsehen müssen. Gefordert sind auch die internationalen Organisationen (allen voran die FAO, NATO, UNO, WTO), deren Aufgabe es eigentlich ist, die Stabilität der Weltwirtschaft zu fördern und Situationen wie die heutige erst gar nicht entstehen zu lassen.

Schweiz: keine De-Industrialisierung

Der Industriesektor der Schweiz – der sogenannte zweite Sektor neben dem ersten (Landwirtschaft) und dritten (Banken, Versicherungen und vieles mehr) – hat sich im internationalen Vergleich bisher extrem gut gehalten. Zwar sank wie in allen Industrieländern der Anteil der Beschäftigung in diesem Sektor seit etwa den 1960er Jahren. Im Gegensatz zu anderen Industrieländern nahm aber der Anteil des Outputs dieses Sektors (gemessen durch die reale Wertschöpfung) seit 1980 nicht mehr ab und die Beschäftigung blieb seit 2000 konstant, während sie in Ländern wie Frankreich, Italien oder den USA gesunken ist.¹ In der Schweiz ist also keine eigentliche De-Industrialisierung beobachtbar. Das liegt an der sehr erfolgreichen Entwicklung der chemisch-pharmazeutischen Branche in der Schweiz, aber nicht nur. Auch die schweizerische Maschinenindustrie hat sich extrem gut geschlagen. So nahm die Wertschöpfung seit 2000 zu. Ähnliches gilt für Unternehmen im Bereich der Uhrenindustrie, der elektrischen Ausrüstungen oder der Messinstrumente. Warum dieser Erfolg? Zwei Gründe erscheinen zentral. Erstens haben die Unternehmen die Stärken des Standortes Schweiz konsequent genutzt. Eine Zunahme der Qualität der angebotenen Produkte ist überall beobachtbar. Zweitens spricht vieles dafür, dass die Unternehmen die erwähnte Internationa-

¹ Zu diesem und zu folgendem siehe Christian Rutzer und Rolf Weder (2021), De-Industrialisierung der Schweiz? Fakten, Gründe und Strategien im internationalen Vergleich, Wiesbaden: Springer Gabler.

lisierung der Wertschöpfungsketten zielstrebig vorangetrieben haben. Natürlich kämpfen Firmen aus der Maschinenindustrie und in verwandten Branchen im Moment sehr, Lieferengpässe zu beseitigen. Da die Schweiz über keine Rohstoffe verfügt, gilt dies im Moment ganz generell für viele Bereiche der Volkswirtschaft.

te Zahl von Patenten realisierte, fiel sie in den ersten beiden Bereichen zurück und hat 2019 ihre grössten Stärken im Bereich Messinstrumente, gefolgt von Biotechnologie, Pharma und Chemie.² Relativ wenig trägt die Schweiz (immer noch) zu Innovationen in der Computer- und (digitalen) Kommunikationstechnologie bei, wieder-

forderung wird sein, diese Ideen und die Pläne für deren Umsetzung auch dann in der Schweiz zu generieren, wenn die Fertigung der darauf basierenden Maschinen nicht im Gebäude nebenan, sondern im Ausland geschieht. Und Unternehmen müssen es schaffen, dass diese Leistungen am Standort Schweiz durch geeignete Verträge entsprechend honoriert werden. Die konzeptionelle Basis für die Formulierung einer entsprechenden Unternehmensstrategie liefert die Graphik links, welche in der unten erwähnten Buchpublikation näher erläutert wird.



Herausforderung in Zukunft

Der Fokus auf Qualität und Innovation ist die wohl vielversprechendste Möglichkeit, wie Unternehmen am Standort Schweiz bestehen können. In der globalisierten Weltwirtschaft gilt diese Einsicht heute mehr denn je. Ein Indikator für Innovation ist die Zahl der Patentanmeldungen nach Branchen (relativ zur Beschäftigung). Hier brilliert die Schweiz im internationalen Vergleich durchgehend in den Branchen des Industriesektors. Auch die in der Schweiz generierte Zahl der Patente ist, relativ zur Einwohnerzahl, in vielen Technologiebereichen grösser als im Ausland. Interessant ist aber die beobachtbare Veränderung über die letzten 30 Jahre: Während die Schweiz 1991 im Vergleich zum weltweiten Durchschnitt in den Bereichen Maschinenbau, elektrische Maschinen, Messinstrumente sowie Biotechnologie relativ gesehen die gröss-

um gemessen anhand der Patente in diesem Bereich. Dieser Rückstand könnte zu einer Hypothek des Standorts werden.

«Die Schweiz brilliert im internationalen Vergleich durchgehend in den Branchen des Industriesektors.»

Generell ist zu erwarten, dass sich die Schweiz immer mehr auf die Schaffung und Umsetzung neuer Ideen konzentrieren wird, während die Herstellung der darauf basierenden Maschinen und Produkte vermehrt im Ausland stattfinden dürfte. Nach dem Prinzip: Maschinen «Made in the World» auf der Basis von Ideen «Made in Switzerland». Die Heraus-

Rolf Weder

ist Professor für Aussenwirtschaft und Europäische Integration sowie Dekan an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel. Er studierte Ökonomie an der Universität St. Gallen und promovierte an der Universität in Basel. Von 1998 bis 2004 war er massgeblich am Aufbau der internen Ausbildung von UBS (UBS Wealth Management Education) beteiligt.

Literaturhinweis

Das Center for International Economics CIEB der Universität Basel hat im vergangenen Jahr mit Unterstützung der Handelskammer beider Basel Ergebnisse aus einem Forschungsprojekt von Prof. Rolf Weder und Dr. Christian Rutzer zur vergangenen und aktuellen Entwicklung des Werkplatzes Schweiz vorgelegt. Diese wissenschaftliche Analyse liefert wertvolle wirtschaftspolitische und unternehmensstrategische Erkenntnisse und Folgerungen und wirft einen sorgfältigen Blick in die Zukunft. Unter dem Titel «De-Industrialisierung der Schweiz? – Fakten, Gründe und Strategien im internationalen Vergleich» ist nun das Buch dazu im Wiesbadener Springer Gabler-Verlag erschienen.
www.springer.com/de/book/9783658343767

² Siehe die Studien am Center for International Economics and Business (CIEB) im Rahmen des Innoscape Projektes zur Innovationslandschaft der Schweiz (innoscape.ch) und dort speziell die interaktive Studie zu «International R&D Specialization»: <https://innoscape.ch/en/publications>.

Umweltsünderin Lieferkette?



Lange Lieferketten gefährden nicht nur die Versorgungssicherheit der Schweiz; sie stehen auch im Verdacht, höhere Umweltbelastungen zu verursachen.

Das Bundesamt für Umwelt unterstützt Unternehmen in ihren Bemühungen um die Reduktion solcher negativer Auswirkungen. Dafür hat es eine Studie in Auftrag gegeben, welche relevante Umweltthemen und zentrale Handlungsfelder präsentiert.

Dieser «Umweltatlas» basiert auf der Studie «Environmental hotspots in the supply chain of Swiss companies» (Nathani et al. 2019). Sie fokussiert auf acht Schweizer Industriebranchen mit hohen Umweltbelastungen, nämlich Fleischverarbeitung, Chemische Industrie, Maschinenbau, Immobilienbranche, Gesundheitswesen, Lebensmittelhandel, Bekleidungshandel und Handel mit elektrischen Geräten. Untersucht werden deren Umwelt-Fussabdrücke für Treibhausgas-Emissionen, Biodiversitätsverlust durch Landnutzung, Frischwasserverbrauch, Luftverschmutzung, Überdüngung sowie Gesamtumwelt-

belastung. Aufgelistet wird, in welchen Wertschöpfungsstufen wesentliche Umweltbelastungen auftreten, wie relevant die einzelnen Umweltthemen für die jeweilige Branche sind und wo sich ein umweltverträgliches Level ungefähr befinden würde.

Standort produziert umweltfreundlicher

Die Ergebnisse illustrieren, dass für die meisten Branchen die Umweltbelastungen in den Lieferketten deutlich grösser sind als die Umweltbelastungen am Standort selbst. Dies zeigt, wie wichtig das Lieferkettenmanagement für die Reduktion der Umweltbelastungen ist. Schaut man genauer hin, erkennt man, dass in der Regel frühe Phasen der Wertschöpfungskette (Rohstoffgewinnung, vorgelagerte Zulieferer) am meisten zum gesamten Umweltfussabdruck einer Branche beitragen. Doch auch die Nutzungsphase kann relevant sein. Insgesamt spielt das Produktdesign eine zentrale Rolle für den Umweltfussabdruck der Branchen. Um die planetaren Belastbarkeitsgrenzen einzuhalten, besteht der grösste Reduktionsbedarf beim Treibhausgas- und beim Biodiversitäts-Fussabdruck. Die Relevanz der einzelnen Fussabdruck-Indikatoren ist jedoch abhängig von der betrachteten Branche.

Reduktion möglich

Für alle acht Branchen werden Vorschläge für Reduktionsmassnahmen formuliert. Werden die Energieeffizienz verbessert und fossile Energien durch erneuerbare Energien ersetzt, können bei allen untersuchten Branchen die Umweltfussabdrücke wesentlich reduziert werden. Die vorliegenden Resultate spiegeln den Durchschnitt der jeweiligen Schweizer Branche wider. Im einzelnen Unternehmen können die Umwelt-Hotspots jedoch je nach Ausrichtung der Produktpalette und der damit zusammenhängenden Ausprägung der Lieferkette woanders liegen. Es ist darum unabdingbar, dass ein Unternehmen seine spezifische Lieferkette analysiert und die eigenen Hotspots identifiziert, bevor Massnahmen definiert und ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement aufgebaut werden. Im sechsten Kapitel finden sich deshalb allgemeine Hinweise zum Aufbau eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements sowie eine Checkliste, welche die wesentlichen Schritte hin zu einem nachhaltigen Lieferkettenmanagement beschreibt.

Link zu dieser Publikation, dem Bericht zur Studie und dem Datendownload:

<https://treeze.ch/projects/case-studies/consumption-and-production/environmental-hotspots-in-the-supply-chain-of-swiss-companies>

Fotos/Bilder: Seite 7: R. Weder, eigene Darstellung

AZB
CH-4010 Basel
P.P. / Journal
Post CH AG

tribune

IMPRESSUM Nummer 3/2022, erscheint viermal jährlich.

HERAUSGEBER: Handelskammer beider Basel (info@hkbb.ch), Advokatenkammer Basel, Basellandschaftlicher Anwaltsverband (maier@svwam.ch) grosszügig unterstützt von der Jubiläumsstiftung La Roche & Co

REDAKTION: Dr. Philip R. Baumann, lic. iur. Roman Felix, Dr. iur. Alexander Filli, lic. phil. I Jasmin Fürstenberger, MLaw Andrea Tarnutzer-Münch, lic. phil. I Roger Thiriet

LAYOUT: Elmar Wozilka, Handelskammer beider Basel, Druck: bc medien ag, Münchenstein

 gedruckt in der Schweiz

ADRESSE: «tribune», St. Jakobs-Strasse 25, Postfach, 4010 Basel,

Telefon: +41 61 270 60 55, Telefax: +41 61 270 60 05, E-mail: info@hkbb.ch

«tribune» ist eine offizielle Publikation der herausgebenden Organisationen für deren Mitglieder.

Der Abonnementspreis ist im Mitgliederbeitrag inbegriffen. Für Nichtmitglieder kostet das Jahresabonnement CHF 20.–.