

SGCI Chemie Pharma Schweiz

Präsidialansprache 2006

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Utopie zum Gegenstand meiner Ausführungen an unserer heutigen GV zu machen, mag Ihnen als fortgeschrittenes Abenteuerum erscheinen. Nicht allein weil wir als Industrieverband gewohnt sind, uns mit Realitäten zu beschäftigen, sondern v.a. auch weil ja die Utopie, als "οὐ τόπος" der Nicht-Ort oder eben das Nirgendwo per Definitionen gar nicht existiert und insofern auch gar keine Relevanz beanspruchen kann. Dennoch will ich den Versuch wagen, und Sie werden überrascht sein, wie wir ausgehend von theoretischen Ueberlegungen zur Utopie zurückfinden werden zur industriepolitischen Aktualität und selbst zur gegenwärtigen Auseinandersetzung in unserer wirtschaftspolitischen Landschaft zwischen den Verbänden und unserem Dachverband, der economiesuisse.

Der Typus der utopischen Literatur hat in der abendländischen Geschichte eine reiche Tradition, beginnend bei Platons Staat, weiterführend zu Augustin, Thomas Morus "Utopia" bis hin sozialistischen Utopie, deren grandioses Scheitern wir vor nunmehr 16 Jahren mit verfolgen konnten. Auch wenn damit nur einige wenige Meilensteine genannt sind, wird doch klar, dass – so unreal die Utopie ist – sie doch immer auch der Spiegel der bestehenden Verhältnisse ist, und insofern auch immer ein Licht auf die Realität zu werfen vermag. Bei näherer Betrachtung zeigen sich allerdings Utopien, die als Stachel im Fleisch einer Gesellschaft eine ganz erstaunliche Sprengkraft, ein revolutionäres Potential entwickeln können - die genannte sozialistische Utopie gehört zweifellos dazu - und andere, welche zwar zunächst als grosser Wurf imponieren, dann aber alsbald erlöschen und in der Bedeutungslosigkeit versinken.

Da hier nicht der Ort ist, ein historisches Kolleg über Utopien zu halten, wähle ich ein aktuelles Beispiel, um zu zeigen, welcher methodische Ansatz zu wählen ist, um utopischen Konzepten eine Chance zur Realisierung zu geben. Dabei wollen wir

unsere Überlegungen gleichsam auf dem Hintergrund einer negativen Folie anstellen. Das Beispiel, das ich im Auge habe und das dabei ist, so ganz sang- und klanglos in der Bedeutungslosigkeit zu versinken, ist die sogenannte Lissabon-Strategie der EU. Es ist aber darum ein interessantes Beispiel, weil es klar macht, welche Fehler man nicht ungestraft begeht. Worum geht es?

Auf dem Europäischen Rat 2000 in Lissabon verständigten sich die Staats- und Regierungschefs der EU-Mitgliedländer auf folgendes neues strategisches Ziel:

"Die EU soll bis 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt werden - ein Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem grösseren sozialen Zusammenhalt zu erzielen."

Angestrebt wurden namentlich die Vollbeschäftigung, die Stärkung des regionalen Zusammenhalts in der EU sowie des Umweltschutzes. Gerechnet wurde mit einer durchschnittlichen wirtschaftlichen Wachstumsrate von rund 3%.

Eine vom Europäischen Rat eingesetzte, hochrangige Sachverständigengruppe unter Vorsitz von Wim Kok kam bei ihrer Zwischenbilanz im November 2004 - also nach 5 Jahren - zum Schluss, dass ohne eine Strategieänderung das Ziel wohl schwer zu erreichen sein würde. Sie stellte fest, dass sich die Wachstumslücke zwischen der EU und den USA seit 2000 noch vergrößert hat. Als Gründe für das Nicht-Erreichen der in Lissabon formulierten Ziele wurden neben ungünstigen weltwirtschaftlichen Umständen v.a. die inhaltliche Überfrachtung der Lissabon-Agenda sowie die fehlende Priorisierung bei der Umsetzung festgestellt.

Die EU-Kommission erneuerte anfangs 2005 die Lissabon-Strategie, beschränkte sie aber aufgrund der Erkenntnisse aus der Zwischenbilanz 2004 auf die *Förderung von Wachstum und Beschäftigung*. Verstärkt wurde auch der partnerschaftliche Ansatz zur Umsetzung: so wurden die EU-Mitgliedstaaten neu verpflichtet, parallel zur EU nationale Reformprogramme für Wachstum und Beschäftigung zu formulieren und der EU-Kommission jährlich Bericht zu erstatten.

Im Januar 2006 stellte die EU-Kommission ihren bislang letzten Fortschrittsbericht zur Lissabon-Strategie vor und schlug 4 prioritäre Aktionsbereiche vor, die vom Europäischen Rat im März 2006 grundsätzlich bestätigt worden sind:

1. Investitionen in Bildung und Forschung
2. Entlastung der KMU und Abbau von Hemmnissen für die Entfaltung von Unternehmenspotenzial
3. Beschäftigungsförderung
4. Leistungsfähige, sichere und nachhaltige Energie

Trotz dieser im Fortschrittsbericht vorgenommenen Setzung von Prioritäten, wird die Lissabon-Strategie kaum noch ernst genommen und ist dabei, dem Vergessen entgegen zu dämmern. Der Ursachen sind viele: Konzeptlosigkeit, ein unseliger Misch-Masch aus Wachstums- und Sozialpolitik, aus Ordnungs- und Interventionspolitik, die Verkennung, dass Wachstum letztlich nicht planbar ist, sondern ein Produkt der Freiheiten, über die Unternehmen und Bürger in einer marktwirtschaftlichen Ordnung verfügen. Statt sich also die Schaffung von "Technologie-Plattformen" und die Förderung von Zukunfts-Technologien auf die staatspolitische Agenda zu schreiben, kann Wachstum tatsächlich nur durch das Schaffen neuer und besser funktionierender Märkte gefördert werden. So ist das Verbessern von Standortbedingungen - etwa durch Reduzierung von Abgabenlasten sowie durch Verringerung der Transaktionskosten (Deregulierung und Abbau der Bürokratie) – eine Schlüsselmaßnahme, um die Wachstumsaussichten zu verbessern.

Das alles ist bekannt und zweifellos richtig. Allein, der Geburtsfehler der Lissabon-Strategie liegt anderswo: Er liegt in der vollständigen Vernachlässigung der Analyse der Ausgangslage, einer selbstkritischen Einschätzung der eigenen Position im Vergleich zu seinen Wettbewerbern und der sich daraus ergebenden Notwendigkeiten der Veränderung. Wer keinen Gedanken an verkrustete Arbeitsmärkte verschwendet, wer nicht bereit ist, korporatistische und etatistische Gesellschaftsmodelle in Frage zu stellen und glaubt, sich trotz rückwärtsgewandten Strukturkonservatismus mit dynamischen und weit flexibleren Volkswirtschaften

messen zu können, hängt unerreichbaren Illusionen nach. Allgemein gesprochen: wo immer Utopien entworfen werden, ist ein Bezug zur Ausgangslage, zur gegenwärtigen Realität unabdingbar. Nur dann besteht eine Chance, dass ihr Veränderungspotential wirksam werden kann, wenn sichtbar wird, wie eine Brücke vom Hier zum Dort gebaut werden kann. Dieser Grundsatz ist zu berücksichtigen, wenn wir nun Ueberlegungen anstellen, wie denn eine Utopie für unsere Industrie in der heutigen Schweiz zu begründen wäre, denn unsere Utopie soll ja durchaus produktiv wirksam werden.

Ich möchte Sie daher vertraut machen mit einem "work in progress", und zwar dem Vorstandsprojekt "Wirtschaftspolitische Schwerpunkte 2006 – 2020"

Mit diesem Projekt will Ihr Vorstand die Aktivitäten unseres Verbandes verstärkt auf ein längerfristiges und messbares Ziel hin ausrichten. Dieses Ziel - oder eben Utopie - lautet: die Schweiz soll in den nächsten 10 bis 15 Jahren zu einem international führenden Standort für innovative Unternehmen unserer Branche werden bzw. ein solcher bleiben.

Dieses Ziel findet sicherlich Ihre Zustimmung, und Sie mögen denken, es sei auch nicht geradezu neu oder revolutionär. Und Sie haben Recht. Um dieses Ziel aber tatsächlich zu erreichen, braucht es konkrete Aktionen und Handlungen. Wie wir hier vorgehen, möchte ich Ihnen im Folgenden darlegen.

Analyse der Ausgangslage sagten wir sei der zentrale Ansatz. Daher müsste zunächst geklärt werden, wo die Schweiz im Vergleich mit anderen Ländern genau steht. Konkret: bei welchen Rahmenbedingungen die Schweiz hervorragend abschneidet, wo durchschnittlich und wo unterdurchschnittlich. Der Vorstand hat deshalb im letzten Herbst eine Gruppe wirtschaftspolitischer Experten unserer Mitgliedunternehmen beauftragt, die für unsere Industrie wichtigen Rahmenbedingungen mit jenen der Hauptkonkurrentenländer zu vergleichen, also ein Benchmarking wichtiger Rahmenbedingungen zu erstellen.

Für diesen ersten Schritt mussten jene Rahmenbedingungen ausgewählt werden, die unser geschäftliches Umfeld und damit die weltweite Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen entscheidend beeinflussen. Selbstverständlich konnte sich die Gruppe dabei auf umfangreiche und langjährige Vorarbeiten abstützen. Ich erinnere hier nur

an das SGCI-Projekt "Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der chemischen Industrie in der Schweiz" vom April 1990, an unser Positionspapier "Wissenschaftlich-technische Innovation: Schlüssel zum Wachstum" vom Juli 2004 oder auch an die Issue-Liste im Membernet.

Auf Grund dieser Vorarbeiten hat die Expertengruppe dieses Frühjahr 30 Gruppen von Rahmenbedingungen untersucht. Grob eingeteilt, fallen diese in die Bereiche (Slide 1):

- Produkte und Märkte in der Schweiz
- Marktzugang weltweit
- Leistungserbringung in der Schweiz
- Innovative Schweiz
- Wirtschaftsumfeld in Politik und Gesellschaft

Das eigentliche **Benchmarking**, also der Vergleich mit den Konkurrentenländern, wurde in Zusammenarbeit mit zahlreichen Firmenexperten der Basler Unternehmen durchgeführt. Auf diesem Weg wurden die Ergebnisse objektiver Studien (wie z.B. The Global Competitiveness Report) durch subjektive Einschätzungen ergänzt. Dieses Vorgehen hat sich als zweckmässig erwiesen, da sich die "objektiven" Benchmarkings häufig auf statistisch zwar verfügbare, aber wenig relevante Daten abstützen. Wieso soll beispielsweise mit der Anzahl Breitbandanschlüsse die Innovationsfähigkeit unserer Industrie steigen? Für jede der 30 untersuchten Gruppen von Rahmenbedingungen haben die Experten im einzelnen beurteilt, ob die Schweiz bezüglich des Beitrags zur Wettbewerbsfähigkeit zur Spitzengruppe der jeweils fünf wirtschaftsfreundlichsten Länder gehört oder nicht. Es wurde also immer mit den Besten verglichen und nicht mit einer im Voraus festgelegten Vergleichsgruppe. Ueberdies haben die Experten ihre Einschätzung auch mit einer Tendaussage über die künftige Entwicklung ergänzt.

Es versteht sich von selbst: nicht alle Rahmenbedingungen sind für die einzelnen Unternehmen und für die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit unserer Branche gleich wichtig. Je nach Geschäftstätigkeit können bestimmte Umfeldbedingungen völlig unwichtig oder absolut ausschlaggebend sein. Für die Analyse aus der Sicht des

Branche musste die **Gesamtbedeutung einer Rahmenbedingung** speziell ermittelt werden. Sie ergibt sich dabei aus dem Einfluss dieser Rahmenbedingung auf die Geschäftstätigkeit der betroffenen Unternehmen und aus dem Gewicht dieser Unternehmen in der Gesamtbranche.

Die eben erklärten zwei Elemente, das Benchmarking und die Bedeutung der Rahmenbedingung für unsere Branche, werden in der sog. **Handlungsbedarfs-Matrix** gegenüber gestellt (slide 2). Wie der Name sagt, zeigt diese Matrix den Handlungsbedarf auf. Er nimmt zu einerseits mit der Bedeutung der betreffenden Rahmenbedingung für unsere Branche und andererseits mit dem Abstand, den die Schweiz zur Spitzengruppe der Länder aufweist. Höchster Handlungsbedarf liegt vor, wenn eine bestimmte Rahmenbedingung für die Branche sehr wichtig ist und die Schweiz bei dieser Rahmenbedingung nicht zur Spitzengruppe gehört. Hoher Handlungsbedarf ist aber auch dann angezeigt, wenn eine Spitzenstellung in einem bedeutungsvollen Bereich verteidigt werden muss.

Selbstverständlich ist die Handlungsbedarfs-Matrix ein Blitzlichtfoto, das periodisch wiederholt werden muss. Ein erstes solches Foto ist das folgende Slide 3. In die bereits bekannten Handlungsbedarfs-Felder sind nun die Kästchen mit den Gruppen von Rahmenbedingungen eingefügt. Jedes dieser Kästchen steht selbst für eine ganze Reihe von Issues. Beispielsweise enthält das Kästchen "Abbau von Handelshemmnissen" nicht weniger als 37 Issues, die im Membernet geführt werden. Der Bogen spannt sich dort von der WTO, über die Beziehungen zur Europäischen Union bis zu Freihandelsabkommen. Doch gestatten Sie mir noch einige allgemeine Bemerkungen zur Handlungsbedarfs-Matrix.

Zunächst dürfen wir feststellen, dass die Schweiz heute bei jenen Rahmenbedingungen, die für uns eine hohe und sehr hohe Bedeutung haben, grossmehrheitlich zur internationalen Spitzengruppe gehört. Das ist erfreulich, beachten Sie aber, dass sich bei wichtigen Themen, wie beispielsweise bei der Exzellenz in Bildung und Forschung, ein negativer Trend abzeichnet. Zum Ausruhen oder sich Zurücklehnen besteht überhaupt kein Anlass.

Sodann möchte ich Sie frühzeitig darauf hinweisen, dass die zwei Kommunikationsthemen "licence to operate" (also Vertrauen in die Branche erhalten)

und "Technologieakzeptanz" in Felder hohem Handlungsbedarf eingereiht worden sind. In beiden Bereichen war unser Verband bisher nur zurückhaltend tätig. Es stellt sich somit die Frage, ob wir in diesen Themen künftig mehr unternehmen müssen. Da dies selbstverständlich auch eine ressourcenmässige Verstärkung erfordern würde, klärt der Vorstand diese Fragestellung sorgfältig ab.

Schliesslich sehen Sie eine Reihe von Themen - in der Graphik Richtung unten und unten rechts dargestellt -, die unser Verband seit der Neuausrichtung im Jahr 1998 nicht mehr aktiv bearbeitet. Darunter fallen beispielsweise die allgemeinen Rechtsfragen oder das Kartellrecht, aber auch die Umwelthaftpflicht.

Diese Feststellung bringt uns unmittelbar zur nächsten Frage, nämlich: wie sollen unsere Ziele umgesetzt und realisiert werden. Oder m.a.W. was soll SGCI Chemie Pharma Schweiz selbst tun und wo müssen eine Zusammenarbeit mit anderen Verbänden suchen. Auch in dieser Beziehung hat die bereits erwähnte Expertengruppe wichtige Vorarbeiten geleistet, indem sie die untersuchten Themen in einer sog. **Umsetzungs-Matrix** dargestellt hat (slide 4). Auf der Vertikalen wurde wiederum die Bedeutung der Rahmenbedingung für unsere Branche abgetragen und die Horizontale zeigt die Anzahl der Berührungspunkte mit den Interessen anderer Branchen. Ganz offensichtlich nimmt der Koordinations- bzw. Kooperationsbedarf im Ausmass der Berührungspunkte mit Interessen anderer Branchen zu. Entsprechend können nicht alle Themen selbstständig angegangen werden. Die sechs Felder der Umsetzungsmatrix zeigen die jeweils geeignete Handlungsoption. Dabei bietet sich durch Zusammenarbeit auch die Chance, die eigenen Ressourcen sparsam und effizient einzusetzen.

Auch dazu die vorläufigen Ergebnisse unserer Expertengruppe (Slide 5). Selbstverständlich ist auch die Umsetzungs-Matrix nicht statisch zu verstehen; auch sie muss regelmässig überprüft und den aktuellen Verhältnissen angepasst werden. Wie nötig dies ist, belegt auch die gegenwärtige Diskussion über economiesuisse.

Lassen Sie mich daher zum Schluss aus aktuellem Anlass auf unsere Position gegenüber der economiesuisse eingehen: die durch Swissmem provozierte Austritts-Diskussion verkennt unseres Erachtens - und die Umsetzungsmatrix belegt dies eindrücklich -, dass es zahlreiche Themen gibt, welche im Interesse der gesamten

Wirtschaft sind, im Interesse von KMU und börsenkotierten Unternehmen, von Inhabern wie von Managern geführten, aber die Möglichkeit der einzelnen Verbände übersteigen. Es liegt daher auf der Hand, dass sie zu Themen der Kooperationen im Wirtschafts-Dachverband werden, und unser Verband wird sein Möglichstes tun, hier zu einer konstruktiven Zusammenarbeit zu kommen. Ueber eine klare Haltung innerhalb unseres Vorstandes will ich Sie allerdings in keinem Zweifel lassen: Falls economiesuisse durch den Austritt von Swissem tatsächlich rund 20 % der bis heute budgetierten Einnahmen entgehen sollten, kann es nicht die Aufgabe der verbleibenden Verbände sein, diese Beiträge zusätzlich zu übernehmen. Vielmehr wird die Diskussion geführt werden müssen, welches denn die zentralen Aufgaben des Wirtschafts-Dachverbandes sind, worin sein Core Business besteht und welches die Aufgaben sind, die bloss "nice to have" sind. Schwerpunkte sind zu setzen, übergreifende Aufgaben klar zu definieren. Entscheidend wird sein, dass der Umbruch produktiv wird, und ich bin überzeugt, dass ich Ihnen heute solche produktiven Ansätze künftiger Gestaltung der wirtschaftspolitischen Aktivitäten zeigen konnte. Denn nochmals: Utopien, auch wenn sie zunächst entlegen scheinen, können und sollen ihre Gestaltungskraft entwickeln, wenn sie einen Beitrag zur Veränderung unserer Welt leisten sollen!

Liste der Gruppe von Rahmenbedingungen

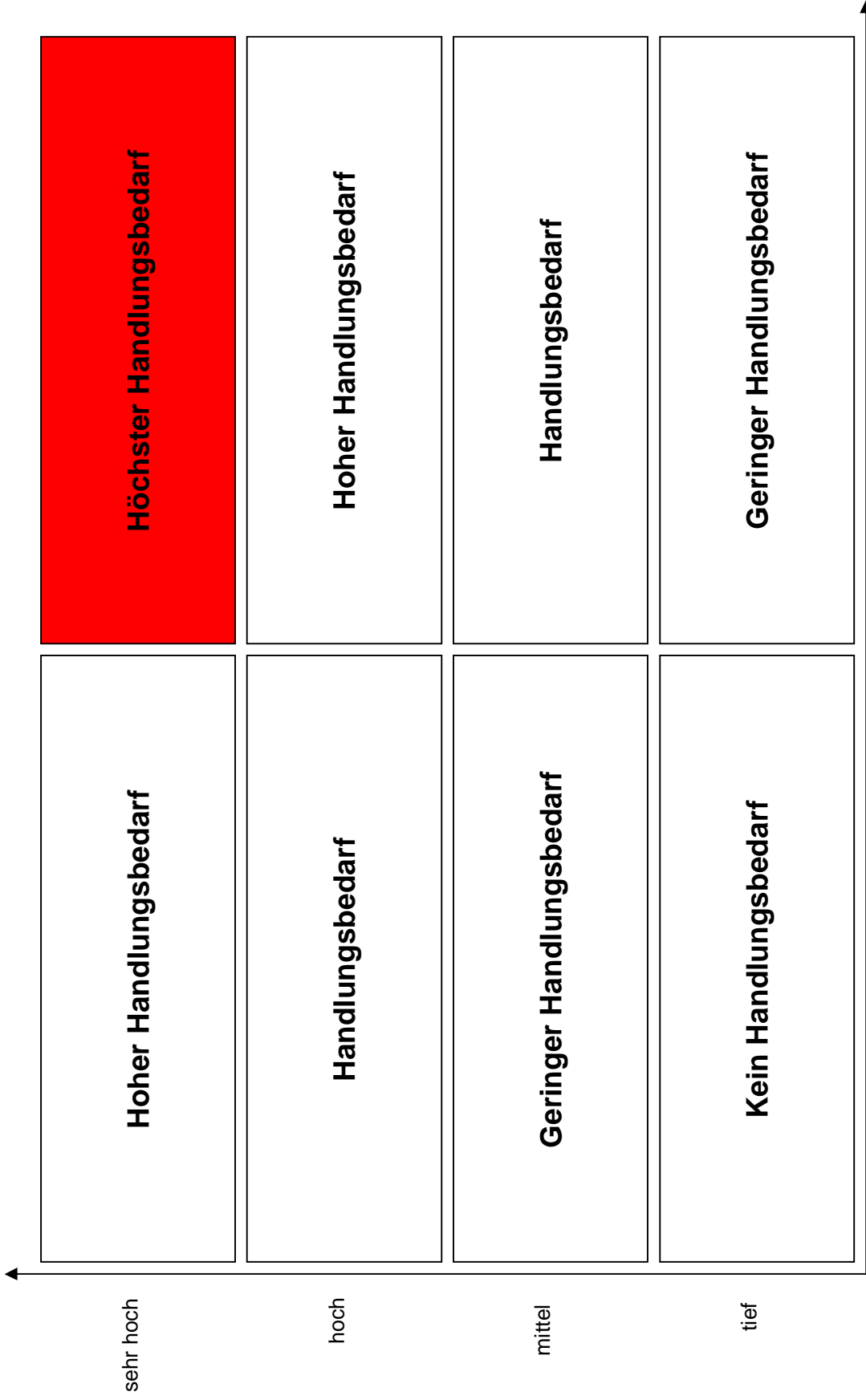
- Produkte und Märkte in der Schweiz 4
- Marktzugang weltweit (Produkte aus und in die Schweiz) 3
- Leistungserbringung in der Schweiz („Produktionsstandort“) 13
- Innovative Schweiz 5
- Wirtschaftsumfeld in der Politik und Gesellschaft 5

Anzahl Issues

30

Bedeutung der
Rahmenbedingung

Handlungsbedarfs-Matrix



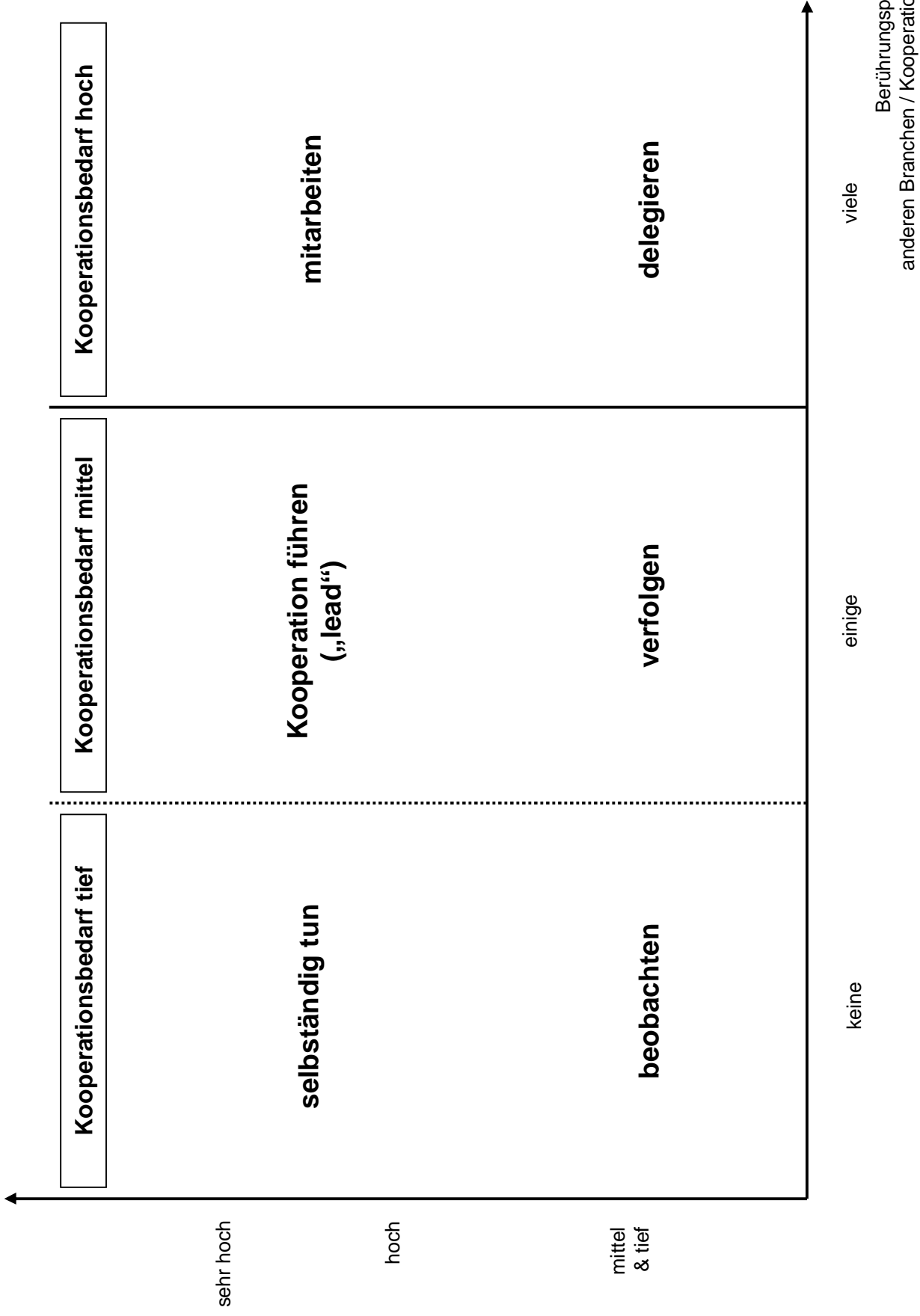
Spitzengruppe

übrige Länder

Abstand zur
Spitzengruppe

Bedeutung für
Chemie / Pharma

Umsetzungs-Matrix Chemie / Pharma



Umsetzungs-Matrix Chemie / Pharma

