

# Globalisierung und industrielle Verflechtung – Betrachtung aus der Sicht der chemischen Industrie

Daniel C. Wagnière\*

Präsident der Schweizerischen Gesellschaft für Chemische Industrie (SGCI)  
und Mitglied der Geschäftsleitung der *Sandoz International AG*

Zwei einfache Entwicklungen beeinflussen die Strategie aller Unternehmen und Staaten in immer stärkerer Masse und verändern das Gesicht der Weltwirtschaft tiefgreifend: die Öffnung der Weltmärkte und die rasante technologische Entwicklung in der Informationsverarbeitung. Viele Länder sind ernsthaft daran, ihre Wirtschaften durch monetäre, fiskalische und strukturelle Reformen den Erfordernissen eines globalen Marktes anzupassen. Darüber hinaus haben internationale Abkommen wie die Welthandelsorganisation WTO und regionale Zusammenschlüsse wie die EU zu einer bisher unbekannteren Vereinheitlichung der Spielregeln für die Wirtschaft beigetragen. Gleichzeitig entwickeln sich die Technologien in Informatik und Telekommunikation rasant. Diese technische Entwicklung verändert die wirtschaftliche Produktionsweise von Grund auf. Die volkswirtschaftliche Wertschöpfung verlagert sich vom physischen Herstellen der Güter weg, hin zur Ideenproduktion. Informationen und der Umgang mit ihnen werden zu einem immer wichtigeren, oft sogar entscheidenden Produktionsfaktor. In diesem Wandel verlieren auch nationale Grenzen und Souveränitätsrechte ihre hergebrachte Bedeutung.

Für die Unternehmen sind die Öffnung der Weltmärkte und die technologische Revolution mit neuen Marktchancen, aber auch mit zunehmender Konkurrenz verbunden. Sicher greift eine rein defensive Unternehmensstrategie, die ausschliesslich auf mehr Effizienz, auf Rationalisierung

und Kostensenkungen setzt, angesichts der Konkurrenz aus den aufstrebenden Ländern Südostasiens zu kurz. Die reine Kostensenkungsstrategie muss deshalb durch ein starkes Innovationselement zur Doppelstrategie 'Kosten senken – Innovationsfähigkeit steigern' ergänzt und ausgebaut werden. Innovationen sind aber nicht nur bei Produkten und Herstellverfahren nötig, sondern auch bei den administrativen Abläufen und Organisationsstrukturen. Ideen müssen besser, schneller und kostengünstiger in marktreife Produkte und Leistungen umgesetzt werden. Innovationen hängen also nicht nur vom wissenschaftlichen Niveau einzelner Spitzenforscher ab, sondern werden immer mehr von der Qualifikation der gesamten Belegschaft bestimmt. Die projektorientierte und interdisziplinäre Zusammenarbeit muss quer durch bestehende Strukturen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens gefördert werden. Ein weiterer Aspekt moderner Unternehmensführung ist der Trend zur Bildung äusserst wettbewerbsfähiger Kernunternehmen, welche alle Elemente der gesamten Wertschöpfungskette vom Rohstoff bis zum Endprodukt kontrollieren, ohne sie jedoch zu besitzen. Es entstehen durch die Koordination der Zusammenarbeit vieler eigenständiger Firmen virtuelle Grossunternehmen.

Die Unternehmen unserer Branche haben die Erfordernisse der neuen Zeit erkannt. Sie handeln aus einer Position der Stärke heraus und nehmen ihre unternehmerische Verantwortung wahr. Die Firmen drücken sich auch vor Entscheidungen nicht, für die sie in der Öffentlichkeit auf keinen Applaus hoffen dürfen. Nur so verhalten sich die Firmen gegenüber ihren Mitarbeitern und dem Staat verantwortlich. Der letzte Zweck der Unternehmen ist die Wertschöpfung. Erst sie sichert die Arbeitsplätze langfristig.

Der skizzierte globale Wandel fordert aber nicht nur die Unternehmen, sondern auch Staat und Gesellschaft. Auch sie stehen in einer weltweiten Konkurrenzsituation: nämlich im Wettbewerb um die Standortgunst der Unternehmen. Die international tätigen Firmen wählen sich ihre Standorte vermehrt aufgrund der angebotenen Rahmenbedingungen. Die Schweiz muss heute entschlossen handeln und die notwendigen marktwirtschaftlichen Reformen durchsetzen, wenn sie die gegenwärtige Stellung als Standort im weltwirtschaftlichen Gefüge beibehalten und unseren Wohlstand sichern will. Gleichzeitig darf die Schweiz auch das Vordringen in neue Wissensgebiete und Technologien und deren industrielle Nutzung nicht verzögern oder gar verunmöglichen. Insbesondere muss die Gentechnik – die künftige Schlüsseltechnologie unserer Branche – auch in der Schweiz an den Hochschulen weiterentwickelt und in den Industrieunternehmen verantwortungsvoll angewendet werden dürfen. Wenn wir uns den Herausforderungen der Zukunft mit offenen Augen und einem offenen Geist stellen, den notwendigen Mentalitätswandel einleiten und die erforderlichen Anpassungen an unser rechtliches Umfeld rasch an die Hand nehmen, sind die Chancen des Wirtschaftsstandortes Schweiz für eine gedeihliche Zukunft intakt.

\*Korrespondenz: D.C. Wagnière  
*Sandoz International AG*  
Bau 200.204  
CH-4002 Basel