

# Unternehmerische Herausforderungen und Chancen in Zeiten von Irrungen und Wirrungen

**Andreas Bohrer**

Prof. Dr. iur., LL.M., Attorney-at-law, Chief Legal & Corporate Affairs Officer  
and Member of the Executive Committee  
Lonza Group Ltd, Switzerland

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

## Themenbereiche

- Prolog: «Irrungen und Wirrungen»
- Geopolitik
  - Geopolitische Trends
  - Unternehmenssicht
  - Perspektive des CLO
- Was kann die Schweiz tun? – «Better Regulation»
- Epilog: Ein «Werkstattbericht» aus der Praxis

## Prolog: «Irrungen und Wirrungen»



## Geopolitik – Trends

- 3 geopolitische Phasen innerhalb der letzten Generation:
  - *Bi-polare Ordnung* mit staatswirtschaftlich-sozialistischem Ostblock und marktwirtschaftlich-freiheitlichem Westen (WW2-1989)
  - *Multipolare Welt*, globaler Wohlstand dank globalisierter Wirtschaft und Wertschöpfung (1989-Pandemie)
  - *Protektionismus, Regionalisierung/Nationalstaatlichkeit, «home-shoring»*; geopolitische Machtverschiebungen China/Asien, Europa, USA; Systemwettbewerb zwischen freiheitlichen Demokratien vs. autoritären Modellen; Erosion multilateraler Strukturen (WTO) und regelbasierter Ordnung (seit Pandemie)
- Systemwettbewerb führt zu «*Weaponizing of Business*»:
  - Sanktionen, Investitionskontrollen, Exportrestriktionen, Zölle, nicht-tarifäre Handelshemmnisse, Aufweichung Patentschutz/IP, Regulierung als Marktzutrittschranke
  - Extraterritoriale Rechtsanwendung, «Swiss Finish»
  - Industriepolitik (= Strukturhaltungspolitik, ≠ Standortpolitik)

## Geopolitik aus Unternehmenssicht

- Marktabstottungen und Protektionismus sind *nachteilig* für exportorientierte Länder und Unternehmen
- Sie sind *kontraproduktiv*: kurzfristige Strukturerhaltung, langfristige Reduktion der Wettbewerbsfähigkeit
- Können aber zu Chancen für neue und agile Marktteilnehmer führen.
- Neue Lage als Chance aufgreifen
- Geopolitik als Teil des Risikomanagements:
  - Lagebeurteilung
  - Szenarienplanung
  - Optionen schaffen – (Stakeholder Engagement)
  - Entscheidungsfindung
- Voraussetzungen:
  - Organisation
  - Unternehmenskultur
  - Governance

## Geopolitik aus Sicht des CLO

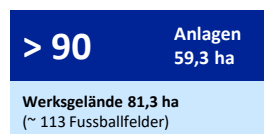
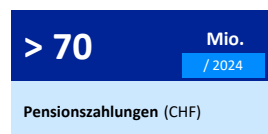
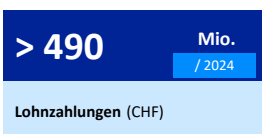
- Driver Seat für:
  - Decision Monitoring
  - Decision Implementation
  - Decision Shaping (Optionen schaffen!)
- Kombination von zwei Rollen:
  - Strukturiertes Denken des Juristen,
  - Ambiguität und Stakeholder Relations Management von Public Affairs
- Chance: Chief Legal & Corporate Affairs Officer
- Organisation:
  - Monitoring: ggf. delegieren/outsourcen
  - Implementierung: Business Units
  - Shaping: Führung, Koordination
  - Intern oder extern (Verbände, Berater)
- Governance:
  - Strategie (VR)
  - Querschnitt-Thematik
- Kultur:
  - Unterschiedliche Kulturen
  - Langfristiges Relationship Management, Vertrauensbasis
  - Sensitivität, Awareness, Netzwerk

## Was kann die Schweiz tun? – «Better Regulation»

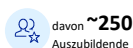
- **Ziel der Standortpolitik:** Die Schweiz als führender Standort für eine innovative Wirtschaft und für Fortschritt im globalen Wettbewerb.
- **Rechtssystem** als zentrales Element der Standortpolitik:
  - Schutz des Eigentums, Rechts- und Planungssicherheit
  - Streitbeilegungskultur: Fairness im Resultat und Effizienz im Verfahren
  - «Swiss Omnibus» statt «Swiss Finish» (keine Überregulierung, z.B. Nachhaltigkeit)
  - Selbstregulierung statt «Hardening of soft law» (z.B. FinfraG-Revision)
  - Keine Ver-Strafrechtlichung wirtschaftlichen Handelns (insb. bei Fahrlässigkeit)
  - Stärkerer Einbezug der Wirtschaft in die Rechtsetzung; Stärkung der Qualität von Regulierungsfolgenabschätzung

## Epilog – Ein «Werkstattbericht» aus der Praxis

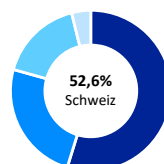
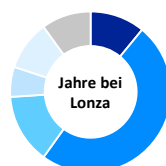
### Lonza in Visp/Schweiz



- CDMO (Lohnhersteller) für die Pharma-Industrie
- Keine eigenen Produkte (Medikamente)
- Weltweit führend (Qualität), Wettbewerber aus Asien

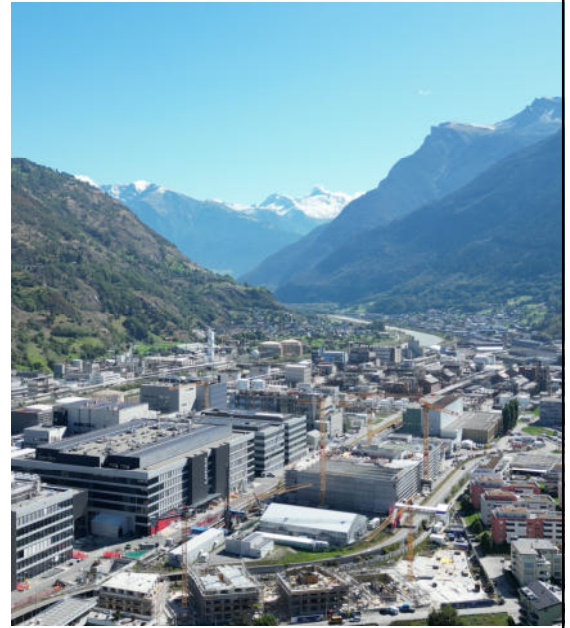


\*Vollzeitäquivalent



## Wo stehen wir mit den Zöllen?

- Herzlichen Dank an alle Beteiligten
- Status US-Zölle
  - Im Moment null (da Annex II)
  - Aber grosse Unsicherheiten (Sect. 232, Sect. 301, Pharma Pricing)
- Unsicherheit belastet Investitionsklima → Notwendigkeit einer Pharmastrategie Schweiz:
  - Die Pharmaindustrie ist zentral für den Schweizer Wirtschaftsstandort als Innovator, Steuerzahler und Arbeitsgeber
  - Ohne Pharma-Branche: Deutlicher Rückgang der durchschnittlichen Produktivität, und Staatseinnahmen gefährdet



## Was soll die Schweiz tun?

### Wirtschaftspolitische Vision und Strategie für die Schweiz

**Erstens:** Unterstützung für die Politik des Bundesrates und für die Verhandlungsführung des SECO

**Zweitens:** Entschlossenes Zusammenwirken von Politik und Wirtschaft auf Basis einer allseits akzeptierten *wirtschaftspolitischen Vision*:

*Die Schweiz will der führende Standort sein  
für eine innovative Wirtschaft und  
für Fortschritt im globalen Wettbewerb,  
indem sie dafür die besten Rahmenbedingungen schafft.  
Sie bewahrt damit die Grundlage für Wohlstand, Wohlfahrt und  
den Schutz von Umwelt und Ressourcen im Lande.*

**Drittens:** Umsetzung einer *wirtschaftspolitischen Strategie* der Schweiz:

- Politische Stabilität (inkl. stabile Bundesfinanzen)
- Flexible Arbeitsmärkte
- Steuerliche Attraktivität
- Zugang zu ausländischen Märkten
- Sichere Energieversorgung
- Leistungsfähige Infrastruktur
- Hervorragendes Bildungs- und Forschungssystem
- Global wettbewerbsfähiges Finanz- und Bankensystem
- Pragmatische und effiziente Behörden
- Enger Einbezug der Wirtschaft in die Rechtsetzung (inkl. unabhängige Regulierungsfolgenabschätzung)

**Nicht Industriepolitik (im Sinne von Strukturerhaltungspolitik)  
ist gefragt, sondern Standortpolitik**

# Was soll die Schweiz tun?

## Zentrale standortpolitische Massnahmen für Life Sciences in der Schweiz

### Forschung und Innovation

- Verlässliche Rahmenbedingungen
- Attraktive Vergütungs- und Innovationsmodelle
- Schutz geistigen Eigentums
- Innovationsfreundliche Regulierung
- Effiziente Zulassungsprozesse

«Innovationen entstehen dort, wo Rahmenbedingungen verlässlich sind»

### Versorgung und Infrastruktur

- Versorgungssicherheit
- Wettbewerbsfähige Energiepreise
- Leistungsfähige Logistik- und Digitalnetze
- Fortschritte bei der Digitalisierung im Gesundheitswesen

«Energiepreise, technologieoffene Versorgungssicherheit, effiziente Bewilligungsverfahren sind zentrale Standortfaktoren»

### Umfeld und Regulierungen

- Stabile politische und steuerliche Rahmenbedingungen
- Investitionsschutz
- Wettbewerbsfähige Steuern
- Weniger Bürokratie mit Reduktion unnötiger regulatorischer Komplexität
- Verzicht auf nationale Sonderwege, die die Wettbewerbsfähigkeit schwächen

«Komplexität kostet Wettbewerbsfähigkeit»

### Marktzugang und Handel

- Diskriminierungsfreier Zugang zu den wichtigsten (Absatz-) Märkten, offene Grenzen
- Stärkung des Freihandelsnetzes

«Offene Märkte als Lebensader der Wirtschaft»

### Fachkräfte und Bildung

- Zugang zu qualifizierten Talenten,
- Starke MINT-, Berufs- und Hochschulbildung
- Flexibler Arbeitsmarkt

«Ohne Talente keine Innovation»

## Danke für Ihre Aufmerksamkeit

**Kontakt**  
Andreas Bohrer  
Prof. Dr. iur., LL.M., Attorney-at-law,  
Chief Legal & Corporate Affairs Officer  
and Member of the Executive Committee  
Lonza Group AG  
Münchensteinerstrasse 38  
CH - 4002 Basel  
andreas.bohrer@lonza.com

