

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»

The End of History? —Francis Fukuyama

IN WATCHING the flow of events over the past decade or so, it is hard to avoid the feeling that something very fundamental has happened in world history. The past year has seen a flood of articles commemorating the end of the Cold War, and the fact that “peace” seems to be breaking out in many regions of the world. Most of these analyses seem to be conceptual frameworks for distinguishing between what is essential and what is contingently accidental in world history, and are probably superficial. If Mr. Gorbachev were ousted from the Kremlin or a new Ayatollah Middle Eastern capital, there would be commentaries that would scramble to announce the rebirth of a new era of conflict. And yet, all of these people sense dimly that there is some larger process at work, a

process that gives coherence and order to the daily headlines. The twentieth century saw the developed world descend into a paroxysm of ideological violence, as liberalism contend ed first with the remnants of conservatism, then nihilism and fascism, and finally an updated Marxism that threatened to lead to the ultimate apocalypse of nuclear war. But the century began full of self-confidence in theocracy that started to returning full circle to where it started not to an “either/or” ideology or a convergence between capitalism and socialism, as earlier predicted, but to a liberal triumph.

The triumph of the West, of the Western idea, is evident first of all in the total exhaustion of viable systematic alternatives to Western liberalism. In the past decade, there have been unmistakable changes in the intellectual



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 regelbasiert Ordnung (seit Pandemie)
- Systemwettbewerb führt zu «*Weaponizing of Business*»:
 - Sanktionen, Investitionskontrollen, Exportrestriktionen, Zölle, nicht-tarifäre Handelshemmisse, Aufweichung Patentschutz/IP, Regulierung als Marktzutrittsschranke
 - Extraterritoriale Rechtsanwendung, «*Swiss Finish*»
 - Industriepolitik (= Strukturerhaltungspolitik, ≠ Standortpolitik)

Geopolitik aus Unternehmenssicht

- Marktabschottungen und Protektionismus sind *nachteilig* für exportorientierte Länder und Unternehmen
- Sie sind *kontraproduktiv*: kurzfristige Strukurerhaltung, 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)
 - Entscheidfindung
- 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

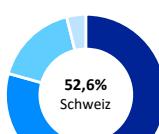
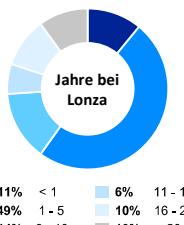
~79
Nationalitäten

~65
Sprachen

~5000
Mitarbeitende

davon ~250
Auszubildende

*Vollzeitäquivalent



25.0% Nachbarländer

18.3% Europa ohne Nachbarländer

4.1% Andere Regionen



51% Universität / Hochschule für angewandte Wissenschaften

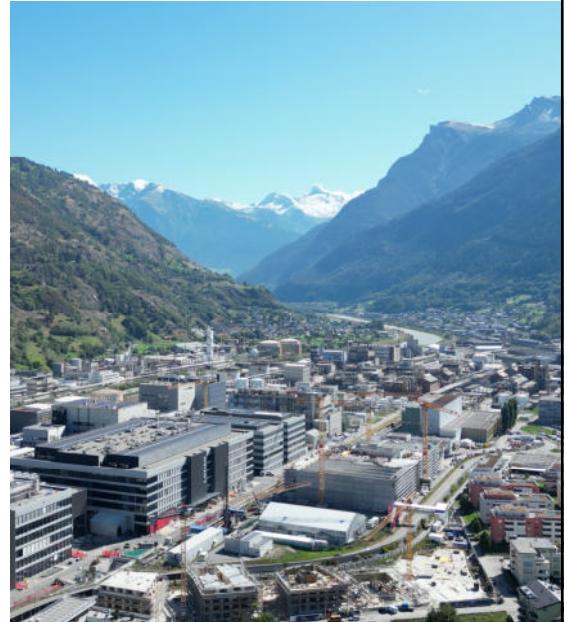
26% Berufsausbildung

20.5% Oberschule / Mittelschule

2.5% Keine Angaben

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



Prof. Dr. Andreas Bohrer

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

9

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

Prof. Dr. Andreas Bohrer

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

10

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
- Flexible 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
Münchenerstrasse 38
CH - 4002 Basel
andreas.bohrer@lonza.com

