



Position : **Wirtschaftspolitik**

Die COVID-19 / «Betriebsökonomie»

Die Krise zeigt uns Grenzen von Lean Management und Kosteneinsparungen auf.

Noch ist die Corona-Krise nicht ausgestanden, noch ist der weitere Verlauf der Pandemie höchst ungewiss.

Bereits gewiss hingegen ist die Tatsache, dass sie ganz gewaltige ökonomische Schäden verursacht und die Welt – oder zumindest Teile davon – in eine tiefe Rezession stürzen lässt. Wie gross oder wie katastrophal diese ausfallen wird, hängt davon ab, wie rasch der Weg zurück zur Normalisierung beschritten werden kann - was «Normalisierung» denn auch immer heissen mag.

Es ist auch noch viel zu früh, um eine abschliessende und faire Beurteilung der getroffenen Massnahmen abzuhalten.

Doch eines ist schon bald deutlich geworden:

Die weit fortgeschrittene «Betriebsökonomisierung» der Welt hat sich im Verbund mit der Globalisierung als der Brandbeschleuniger per excellence erwiesen - der Pandemie selber, aber auch für die Auswirkungen auf die Wirtschaft.

Eigentlich könnte man es als eine bitter-böse Ironie bezeichnen:

Gerade um die Wirtschaft anzukurbeln, Kosten zu senken und Gewinne zu maximieren, sind unzählige Prozesse, Abläufe, betriebswirtschaftliche Aktivitäten und Entscheidungen, Lieferketten und Produktionsstandorte den unerbittlichen Gesetzen der Betriebsökonomie unterworfen worden.

Das alles unter den wehenden Bannern der Effizienz und Marktlogik. Alle anderen Werte und Überlegungen wurden den Gesetzen des Marktes unterworfen oder hintenangestellt - und die Skeptiker dieser Politik als marktfeindlich abgeurteilt.

Ausgerechnet dieser globale Megatrend der vergangenen Jahre hat sich nach dem Auftauchen des Virus in Wuhan als Bumerang für die Weltwirtschaft erwiesen und kommt in Form einer gewaltigen Rezession zurück, die riesige Schäden anrichtet und gewaltige Summen kosten wird.

Hier nur einige wenige Beispiele für diese Aussage:

Rasch Mangel an Medikamenten und medizinischer Ausrüstung

Betrachten wir zunächst nur einmal die sehr überschaubare Sicherheitspolitik der Schweiz – und zwar **den nicht-militärischen Teil**.

Die «Betriebsökonomisierung» der Wirtschaft mit der weitgehenden Auslagerung von vielen Produktionsprozessen ins Ausland und die Verlagerung der Lagerhaltung auf die Transportrouten (die auf Wasser, Strasse oder Schiene transportierten Container haben die Lagerhallen von früher ersetzt), haben dazu geführt, dass hierzulande nach Ausbruch der Krise sehr rasch ein Mangel an medizinischen Ausrüstungsgegenständen und wichtigen Medikamenten eingetreten ist, der eines Landes mit einem modernen und hochgerüsteten Gesundheitssystem, welches das zweit teuerste weltweit darstellt, nicht würdig ist.

Dass in der Schweiz, dem Heimatland von renommierten Pharmaunternehmen, zum Beispiel Schmerz- und Anästhesie-Mittel knapp geworden sind, ist eigentlich ein Skandal ersten Grades, aber die logische Folge dieser jahrelangen Entwicklung, die von allen Analysten und den meisten Ökonomen gelobt wurde.

Völlig hausgemacht, aber auch eine Folge der «Betriebsökonomisierung», ist das partielle, aber mitunter auch dramatische Versagen bei der Pandemie-Vorbereitung. Hier einige Beispiele:

- von ursprünglich acht Armeespitälern sind sieben abgebaut oder eingemottet worden - das letzte wurde zwar saniert, erwies sich aber sofort als untauglich für den Pandemiefall.
- Das grosse Ethanol-Pflichtlager (als Grundlage für Desinfektionsmittel) wurde im Zuge der (betriebsökonomisch angezeigten) Privatisierung der Alkoholverwaltung abgebaut. Auf einen Ersatz wurde verzichtet, obwohl der Auftrag dafür erteilt worden war. Auch hier hat jemand Sparpotenzial geortet und ausgeschöpft. Die Folgen sind bekannt: ein eklatanter Mangel an solchen Mitteln in der Anfangsphase, völlig überteuerte Ersatzprodukte, etc.
- Viele Kantone haben den Pandemieplan nicht wirklich umgesetzt, obwohl eine Verpflichtung dafür bestanden hätte und die Mängel in Übungen und Untersuchungsberichten geortet und angeprangert worden waren. Auch hier hat man gespart – ohne auf möglich Folgen zu achten. Nur – und das ist das Stossende an der Geschichte – will heute niemand dafür verantwortlich gewesen sein!

- Ein weiteres Beispiel ist das Thema der leidigen Maskengeschichte: es geht nicht darum ob ein flächendeckendes Maskentragen sinnvoll ist, oder auch nicht, fest steht hier, dass wir nur wenige dieser Masken am Lager hatten und dass unsere Industrie wochenlang nicht in der Lage war, solche herzustellen. Die Schweiz musste dann zu völlig übersteuerten Preisen Masken im Ausland kaufen, just in China, woher das Virus gekommen ist.
- Der positive Effekt einer Maskentragepflicht ist zwar mit wissenschaftlichen Studien belegt, wenn aber keine Schutzmasken vorhanden sind ist es sinnlos eine solche Maskentragepflicht anzuordnen.
(Studie zum Nachlesen in Englisch ► <http://ftp.iza.org/dp13319.pdf>)

Fazit

Einige Schlüsselassen sich vorläufig ziehen:

- Wer im Katastrophenfall nicht auf genügend Ressourcen zu deren Bekämpfung und Linderung zurückgreifen kann, sondern diese zuerst irgendwo beschaffen muss, ist nicht souverän und auch nicht in der Lage, die Sicherheit seiner Bewohnerinnen und Bewohner zu gewährleisten.
- In der Sicherheitspolitik, ob Armee, Bevölkerungsschutz, Gesundheitliche Vorsorge, etc. hat die Betriebswirtschaft nicht erste Priorität. Sie ist dort wichtig, wo es darum geht, die Vorräte und Redundanzen sinnvoll zu verwalten.
- Wer durch Effizienzsteigerung, Verschlanungsprozesse, Auslagerungen etc. partout Kosten sparen will, um für sich den Gewinn zu maximieren, nimmt in Kauf, dass im Katastrophenfall die anfallenden horrenden Kosten sozialisiert werden.
- **Wer überall und bei allem zu sehr auf den Markt schaut, riskiert, dass der Markt hart zurückschlägt – in Form von gewaltigen Kosten: Der Markt wird es schon richten, die Nachfrage regelt den Preis.**

Es wäre töricht zu glauben, dass es sinnvoll ist, wenn wir im Anschluss an die COVID-19 Krise in unseren alten politischen Trott zurückfinden. Das gilt für das ganze Spektrum von Umweltpolitik, Gesellschaftspolitik, Sicherheitspolitik, Gesundheitspolitik, etc.

Eine Pandemiesituation, wie sie aktuell vorliegt, ist für unsere liberale Schweiz ein Ereignis, von dessen Ausmass man bisher nur in Geschichtsbüchern lesen konnte.

Insbesondere der global tätige Teil der Schweizer Industrie ist von den weltweiten Turbulenzen tangiert, denn infolge der Schliessung von Fabriken sind die globalen Wertschöpfungsketten unter Druck gekommen. Vorleistungen, die bis anhin etwa aus China bezogen wurden, waren nach dem Ausbruch der Coronavirus- Epidemie plötzlich nicht mehr erhältlich oder mussten über andere Quellen bezogen werden, was teilweise hohe Transaktionskosten verursachte.

Diesem Risiko kann auf zwei Arten begegnet werden: Einerseits unterhält die Schweiz für viele lebensnotwendige Produkte sogenannte Pflichtlager ¹.

Andererseits wurden die relevanten Handelspartner der Schweiz in der Breite diversifiziert. Das Risiko des Ausfalls einer Bezugsquelle kann so gemindert werden, da andere Handelspartner in die Lücke springen können.

Die Schweiz konnte – nicht zuletzt dank dem Abschluss zahlreicher **Freihandelsabkommen** – ihr Portfolio an möglichen Bezugsquellen erfolgreich verbreitern. Die **unilaterale Abschaffung der Zölle durch die Schweiz** würde den Import finanziell und administrativ vereinfachen.

Nicht nur, aber gerade in einer Krisensituation wären dies nicht zu unterschätzende Vorteile. In räumlich und zeitlich begrenzten Krisenlagen hilft diese Struktur, Mangellagen grösstenteils zu verhindern.

Steckt jedoch die ganze Welt gleichzeitig in derselben Krise, richtet sich der Blick vor allem auf die Vorratshaltung. Sie muss dann die Versorgung mit elementaren Gütern sicherstellen.

Die Globalisierung erlaubt es der Schweiz generell, sich auf wertschöpfungsintensive Branchen zu spezialisieren. Die Spezialisierung bedeutet ebenfalls, dass mehr Produktarten als früher importiert werden, und die Abhängigkeit von ausländischen Bezugsquellen steigt. Was in normalen Zeiten ein Vorteil ist, entpuppt sich in extremen Krisenzeiten als Nachteil in Form von Abhängigkeiten.

Ludwig Loretz



Andermatt, 21. September 2020

**Es ist sinnlos zu sagen: Wir tun unser bestes,
es muss uns gelingen, das zu tun, was erforderlich ist.**

Sir Winston Churchill

¹ Die Schweizer Pflichtlager

Bekanntlich kennt die Schweiz das System der Pflichtlagerhaltung, um Engpässen von Grundversorgungsgütern im Markt zu begegnen. Dabei unterhalten rund 300 private Unternehmen gemäss Vorgaben des Bundesamtes für wirtschaftliche Landesversorgung (BWL) Lager mit Produkten aus den Bereichen Ernährung, Energie und Heilmittel – darunter Atemschutzmasken und Impfstoffe – sowie industrielle Güter.

Die Kosten der Lagerhaltung werden von den Unternehmen auf die Verkaufspreise überwält. So bezahlt jeder Konsument jährlich rund 12 Fr. an das System (BWL 2019).

Auch wenn in der aktuellen Situation der Corona-Pandemie Ängste bestanden, einzelne Konsumgüter könnten knapp werden, wie zum Beispiel unerklärliche Hamsterkäufe von Toilettenpapier, so hat sich die Pflichtlagerhaltung auch in Zukunft nur auf lebensnotwendige Güter zu fokussieren.

Aufgrund eines technologischen Wandels und sich im Zeitablauf ändernde Konsumpräferenzen ist die einmal getroffene Auswahl für die Pflichtlager regelmässig zu überprüfen. Dazu gehört auch, die Vorratshaltung von Produkten zu überdenken, die – inklusive der Ausgangsstoffe – zu einem hohen Prozentsatz des inländischen Verbrauchs in der Schweiz selbst hergestellt werden können. Ein Beispiel dafür ist das aktuell bestehende Pflichtlager für Zucker, welches unter Aspekten der Gesundheit und des hohen Anteils der inländischen Produktion kritisch zu überprüfen ist.

Im Umkehrschluss sollten stattdessen lebensnotwendige Güter vorrätig gehalten werden, die in einer Krisensituation vermehrt benötigt werden und kurzfristig nicht in der Schweiz produziert werden können.

Offensichtlich funktioniert dies nur bedingt:

Trotz bestehender Vorschriften wurde die Vorbereitung auf pandemische Lageentwicklungen vernachlässigt. Das geschah in aller Transparenz und wurde in Berichten auch festgehalten. Dennoch befolgten die Verantwortungsträger die vorgeschriebene Lagerhaltung essenzieller Medizinprodukte (z.B. Schutzmasken) nicht.

(Sonntagszeitung 2020)