

«Wir müssen härter sein gegen Russland»

Logistikunternehmer Hans-Jörg Bertschi ruft zum Verzicht auf russisches Gas und Öl auf – um weniger abhängig zu sein von einem Land.

Sébastien Lavoyer

Was waren das für zwei letzte Jahre? Von einer Krise in die nächste, von der Pandemie übergangslos in den Ukraine-Krieg. Und das in einer globalisierten Wirtschaft, die so verflochten ist, dass selbst ein Mann wie Wolfgang Stölzle sich nicht zutrauen würde, ihre Komplexität entschlüsseln zu können. Stölzle ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Supply Chain Management an der Universität St. Gallen. Die offensichtlichen Abhängigkeiten sind längst zutage getreten. Bei Erdöl und Erdgas, Weizen oder Sonnenblumenöl. Aber Stölzle sagt: «Es kommt vieles aus der Ukraine. Ich würde es mir nicht zutrauen, da alles entflichten zu können.»

Handelsströme werden im Krieg gewaltsam umgelenkt

Auch Holz wird dort beispielsweise produziert oder Teile für die Automobilindustrie. Bereits hätten erste Autohersteller die Produktion in einzelnen Werken eingestellt, weiss Hans-Jörg Bertschi, Verwaltungsratspräsident der Bertschi Group, einem der grössten Transport- und Logistikunternehmen der Schweiz. Fast 3000 Mitarbeitende in 38 Ländern orchestrieren rund 1000 Lastwagen und 40 000



Hans-Jörg Bertschi, Patron des Logistikunternehmens Bertschi AG in Dürrenäsch, das auch Standorte in Russland hat. Bild: Britta Gut

«Ich glaube, es haben alle erkannt, dass sie ihr Material aus verschiedenen Quellen beschaffen müssen, um nicht zu stark von einer Region abhängig zu sein.»

Hans-Jörg Bertschi
Bertschi AG, Dürrenäsch

Container. Bertschi warnt: «Es gibt ein breites Spektrum von Problemen, die da auf uns zukommen.» Wie dämpfend der Krieg wirkt, spürt Bertschis Unternehmen mit Sitz in Dürrenäsch direkt.

Es hat auch Standorte in Russland, Litauen, Polen und anderen Ländern, die direkt betroffen sind vom Konflikt. Mancherorts ist das Volumen auf 15 Prozent des normalen Levels. Corona brachte das feinjustierte weltweite Logistiknetz ins Ungleichgewicht. Weil die Nachfrage nach chinesischen Produkten in den USA förmlich explodierte, weil Häfen und Produktions-

stätten geschlossen wurden. Und jetzt also der Krieg in der Ukraine, die Sanktionen gegen Russland, die Verhärtung der Fronten. Wieder werden Handelsströme gewaltsam in eine andere Richtung gerissen, gewisse brechen komplett ab, während andere innert Kürze aufgebaut werden. Die Preise von Produkten und Dienstleistungen schnellen in die Höhe, weil plötzlich eine ganze Region vom Handel ausgeschlossen und so das Angebot bei gleichbleibender Nachfrage verknappt wird.

Bertschi und Stölzle sind zwei der Fachleute, die an diesem Abend über die globalen Lieferketten diskutieren und sich fragen, ob der nun fast zweijährige Krisenmodus nahtlos eine Fortsetzung findet. Das Podium ist Teil des Aargauer Wirtschaftsausblicks, gemeinsam organisiert von der kantonalen Standortförderung, der Aargauischen Industrie- und Handelskammer sowie der UBS. Dicht an dicht sitzen die Aargauer Unternehmerinnen und Unternehmer im Kultur- und Kongresshaus Aarau.

Stölzle ist für Transparenz bei den Lieferketten

Die beiden Krisen haben eines gezeigt: Wir haben riesige Abhängigkeiten, aber uns fehlt der Durchblick. HSG-Professor

Stölzle fordert: «Wir müssen mehr Transparenz in die Lieferketten bringen. Wir müssen wissen, wer unsere Vorlieferanten sind, welche Dienstleistungen woher kommen.» Um die damit verbundenen Risiken besser abschätzen zu können, um allenfalls nicht nur auf einen Lieferanten zu vertrauen, sondern mehrere zu haben. Wobei es nichts bringt, wenn diese wiederum vom gleichen Zulieferer abhängen. Die digitalen Tools, die es ermöglichen, solche Flaschenhälse zu erkennen, gäbe es. Und sie werden auch eingesetzt, wie Transportexperte Bertschi weiss. Wenigstens dort, wo Corona die Digitalisierung so weit vorangetrieben hat. Aber noch längst nicht überall.

Durch Pandemie und Krieg: Lieferkette im Rampenlicht

Die Aufmerksamkeit, die man Lieferketten heute schenkt, war vermutlich noch nie so gross. Durch Pandemie und Krieg sind sie auf der grossen Bühne gelandet, und sie dürften auch künftig mehr Beachtung bekommen, davon ist Bertschi überzeugt. Denn das müsse die Lehre aus den gemachten Erfahrungen sein. Seine Prognose: Wegen der geopolitischen Spannungen, aber auch aufgrund der klimatologischen Herausforderung würden Produktionsstandorte

wieder nach Europa verlegt oder Zulieferer in der näheren Umgebung gesucht. Zudem müssten Unternehmen bestrebt sein, beim Einkauf zu diversifizieren, um Risiken zu minimieren. Aber das braucht Zeit.

Bertschi würde auf Gas und Öl aus Russland verzichten

Kurzfristig sei die Abhängigkeit von China sogar noch gestiegen. In diesem Zusammenhang spricht auch HSG-Professor Wolfgang Stölzle von einem Klumpenrisiko. Die Abhängigkeit von China ist das eine, jene von Russland das andere. Bertschi sagt: «Ich glaube, es haben alle erkannt, dass sie ihr Material aus verschiedenen Quellen beschaffen müssen, um nicht zu stark abhängig zu sein von einer einzelnen Region.»

Die Abhängigkeit von russischem Öl und Gas, daraus macht Bertschi kein Geheimnis, gefällt ihm ganz und gar nicht. «Ich bin der Meinung, dass wir gegenüber Russland härter sein müssen», sagt er. Aus moralischen Gründen. Europa kaufe wöchentlich Gas und Öl im Wert von 3 Milliarden Euro, so würden wir den Krieg wenigstens mitfinanzieren. Würde Europa kein Gas mehr importieren, wäre Russland innerhalb von zwei bis vier Monaten zahlungsunfähig, ist er überzeugt.