

# Gibson Brandon analysiert Öko-Anlagen

**Finanzen** Die Genfer Finanzprofessorin hat eine neue Messmethode für die Nachhaltigkeitsbilanz entwickelt.

**Isabel Strassheim**

Die Summe von 80 Billionen Dollar ist weltweit entsprechend ökologischer und sozialer Richtlinien angelegt. Allein von institutionellen Anlegern wie Versicherungen, Pensionskassen oder Hedgefonds. Sie haben sich den von der UNO angeregten Prinzipien des verantwortlichen Investments unterstellt und beziehen Umwelt- und Gerechtigkeitsaspekte bei der Wahl ihrer Anlagen mit ein.

Die Genfer Finanzprofessorin Rajna Gibson Brandon hat sich auf diesen Zusammenhang zwischen Geld und Gesellschaft in ihrer Forschung konzentriert. Und dafür eine neue Messmethode entwickelt: die Nachhaltigkeitsbilanz oder den ökologischen Fussabdruck.

«Es gibt eine grosse Debatte über die Investmentstrategie von institutionellen Anlegern», sagt Gibson Brandon im Gespräch mit



Kommt nach Basel:  
Finanzprofessorin Rajna Gibson Brandon Foto: Universität Genf

der «Basler Zeitung». Dabei wird nicht nur diskutiert, sondern auch gehandelt. Inzwischen ist die Nachfrage nach Geldanlagen hoch, die den Standards von

Ökologie, einer sozialen Gesellschaft und guter Unternehmensführung entsprechen. «Fast jeder grosse institutionelle Investor positioniert sein Portfolio entsprechend nachhaltigen Anlagestrategien neu.» Ökoanlagen seien kein Nischenprodukt mehr, sondern zum Mainstream geworden.

Gibson Brandon hat die Investments von institutionellen Anlegern analysiert. Insgesamt folgen rund 2000 den neuen Standards. Das Ergebnis: «Wir können zeigen, dass bei Investoren mit einem längeren Horizont die Nachhaltigkeitsbilanz höher ist.» Dies treffe jedoch vor allem auf Umweltaspekte zu und nicht unbedingt auch auf soziale Standards. Der Grund: Ökologisch nachhaltige Anlagen reduzieren das Risiko. Dies gilt schon dann, wenn es sich um einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren handelt. Die Professorin war vergangene Woche in China, wo sie an der

Universität in Peking mehrmals im Jahr unterrichtet. Die Schweizerin ist dort Direktorin eines Promotionsstudiengangs für CEOs, bei dem es um Finanzierungsfragen geht. Auch Nachhaltigkeit macht ein Modul der Vorlesungsreihe aus.

Ihre erste Professur im Bereich Finanzen hat Gibson Brandon mit 28 Jahren in Lausanne erhalten. Inzwischen ist die heute 56-Jährige auch in der Bankwelt bekannt. Seit verganginem Jahr ist sie Verwaltungsrätin bei der grössten Bank Frankreichs, BNP Paribas. Zuvor war Gibson Brandon im Verwaltungsrat des Rückversicherungskonzerns Swiss Re. Im Jahr 1997 wurde sie das damals jüngste Mitglied der Eidgenössischen Bankenkommission (die heutige Finma).

Die Schlüsselfrage bei nachhaltigen Anlagen ist für Gibson Brandon, warum Investoren sich dafür entscheiden. Geschieht dies allein aus Marketinggrün-

den? Oder tatsächlich aus Überzeugung? «Das aber können wir in unseren Analysen nicht bestimmen», sagt sie.

Ein anderes ihrer Forschungsgebiete sind experimentelle Finanzfragen: Dort gebe es einen neuen Fokus. Bisher gingen die Wirtschaftswissenschaften allein von der Profitmaximierung aus. Mittlerweile geht es laut Gibson Brandon nicht nur um diese Frage. Sondern auch um die Art und Weise, wie diese erreicht wird. Vor allem nach den

Finanzskandalen der jüngsten Zeit sei dies zu einem Schlüsselthema geworden. Gibson Brandon untersucht so, wie Menschen Finanzierungsentscheidungen treffen. «Wir schauen uns in Laborexperimenten an, wie Individuen zwischen Ehrlichkeit und finanziellen Anreizen abwägen und sich entscheiden, zu lügen oder nicht zu lügen.» Dabei zeigt sich, dass selbst egoistische Investoren lieber mit ehrlichen Vermögensverwaltern zusammenarbeiten.

## Rajna Gibson Brandon hält heute in Basel einen Vortrag

Die Statistisch-Volkswirtschaftliche Gesellschaft Basel lädt am heutigen Montag zum Vortrag der Genfer Finanzprofessorin Rajna Gibson Brandon. Das Thema: «The sustainability footprint of institutional investors». Die Veranstaltung beginnt um 18.15 Uhr in der Aula der Universität,

Petersplatz 1. Der Anlass ist öffentlich, eine Anmeldung ist nicht erforderlich. Die Veranstaltung ist Teil einer Vortragsreihe mit Referenten aus dem In- und Ausland, die sechsmal im Jahr stattfindet. Die Themen betreffen aktuelle Fragen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft. (ish)

# Der Stellenabbau der Grosskonzerne ist mehr Segen als Fluch

**Pharma** Für die Betroffenen sind Kürzungen schwierig, letztlich sind sie für Prosperität in der Region unabdingbar.

Die Gewerkschaften sprachen von «Skandal». Die «TagesWoche», als es sie vor einem Jahr noch gab, titelte: «Der Novartis-Kahlschlag erschüttert die ganze Stadt». Der SP-Präsident bezeichnete den Stellenabbau als «unverantwortlich und nicht nachvollziehbar». So oder ähnlich tönt es jeweils, wenn Roche oder Novartis die Kosten der Wettbewerbssituation anpassen.

Die Geschichte der Basler Chemie während der letzten Jahrzehnte war ein permanenter Prozess der Reorganisation mit dem Ziel, die Unternehmen schlagkräftiger zu machen. Dazu musste das Personal viele schmerzhafte Beiträge leisten. Zig Abbauprogramme folgten aufeinander. An die einschneidendsten soll erinnert werden, denn ohne diese wäre die Basler Chemie arg zusammengeschrumpft oder gar verschwunden.

## Die Basler Heirat

Vor genau 50 Jahren befanden sich die Firmeneroberen mitten in zähen und langwierigen Vorbereitungen für das bisher spektakulärste Ereignis in der schweizerischen Industriegeschichte: die Fusion von Ciba und Geigy. Am 20. Oktober 1970 legten sie ihren Fusionsplan den Generalversammlungen zur Abstimmung vor. Nach langen Diskussionen kam die «Basler Heirat» zustande.

Damals wie heute war die Wettbewerbsfähigkeit ein zentrales Thema, die Märkte waren ebenso heiss umkämpft. Die Verantwortlichen versprachen sich Wachstumsschübe, Kostendegressionen, Risikoverteilung auf mehr Aktivitäten und Bekanntmachung ihrer Marken in über 100 Ländern.

Die Sicherheit der Arbeitsplätze war aufgrund der guten Konjunktur nicht gefährdet. Auch während der Rezession Mitte der 1970er-Jahre wurden keine Entlassungen ausgesprochen. Ciba-Geigy war dank der Fusion gut gerüstet. Die Schweizer Wirt-

schaft jedoch musste Gewinnbrüche bei hohen Personalkosten hinnehmen. Erstmals hatten sich die Konzerne so richtig mit der Aufwertung des Schweizer Fränkens herumzuschlagen. Die Umsatzrendite sank zum Beispiel bei Sandoz bei steigenden Personalkosten auf 3,9 Prozent. Der legendäre Konzernchef Marc Moret verpasste dem Unternehmen die Gemeinkostenwertanalyse (GWA). Rolf Soiron, damals 35-jährig, wurde zusammen mit McKinsey mit der Realisierung beauftragt.

Die GWA bedeutet das erste umfassende Rationalisierungsprogramm in der Schweiz. Hätten damals andere schweizerische Industriefirmen ebenso frühzeitig die Basler nachgeahmt, wäre ihnen und ihrem Personal Arges erspart geblieben. Bis Ende 1984 wurden bei Sandoz 1300 Stellen abgebaut. Die Firma steigerte daraufhin im folgenden Jahrzehnt die Produkti-

## Die Fusion von Ciba-Geigy und Sandoz kostete 3500 Stellen in Basel. Eine Stadt war erschüttert.

vität, Ertragskraft und Renditen nachhaltig. Vor allem konnte Sandoz wieder in die Zukunft investieren.

Die 1990er-Jahre waren ebenso schwierige Jahre. Die Rezession lastete schwer auf der Wirtschaft. Ausgeprägt war der Umbau wiederum in der Basler Chemischen Industrie. Reorganisationen bei Ciba-Geigy, Sandoz und bei Roche folgten. 1991 verwirklichte Ciba-Geigy das umfassendste Restrukturierungsprogramm seit der Fusion.

Der Tanker wurde in eine Flotte unterschiedlicher Schiffe umgebaut. Diese gehörten den Ver-

bänden Gesundheit, Agro und Industrie an.

Äusserst bemerkenswert war das Programm «Desiderio». Im Verlauf dieser Umstrukturierung wurde der Stellenbestand um 1600 Einheiten verkleinert. Alle über 58 Jahre alten Mitarbeitenden gingen frühzeitig in Pension. Dies führte zu viel Unverständnis und Wut in der Bevölkerung. Für viele Angestellte jedoch war der Vorruchstand keineswegs ein finanzielles Problem. Insbesondere für die Forscher aber war das nicht so einfach. Die Chemiker waren bislang kleine Könige, intern wie extern, und standen nun vor der Sinnfrage.

## Die grosse Fusion

Ein Paukenschlag war die Fusion zwischen Ciba-Geigy und Sandoz zu Novartis 1996. Als auf dem Euro-Airport die Verwaltungsratspräsidenten Alex Krauer von Ciba-Geigy und Marc Moret von Sandoz am 7. März den Zusammenschluss der beiden Konzerne bekannt gaben, kündigten sie auch den Abbau von weltweit 10 000 Personen an, davon 3500 in der Region Basel.

Dies erschütterte die Region wie nie zuvor. Aber letztlich mussten in der Schweiz nur 140 Entlassungen ausgesprochen werden, clevere Massnahmen federten den Abbau ab.

Novartis wurde unter CEO Daniel Vasella zur Erfolgsgeschichte, was in der internationalen Fusionshistorie eine Ausnahme darstellte. Der Zusammenschluss zu Novartis und parallel dazu die geschickte Unternehmensstrategie von Roche bildeten die Basis für den nachhaltigen Bestand der Basler Chemie, insbesondere der Pharma.

In den folgenden Jahrzehnten bauten die Konzerne immer wieder Personal ab und strafften die Kosten. Solche Programme hieszen «Call to Action» von Roche, «Operative Agenda» der Ciba Spezialitätenchemie, «Forward» von Novartis oder «Operational Excellence», wiederum bei Ro-



Ein Blick aus dem Roche-Turm auf den Novartis-Campus: Die beiden Pharmariesen sind für Basel Gold wert. Foto: Nicole Pont

che. Die Zahl der insgesamt angekündigten Stellenkürzungen betrug gegen 6500. Wie viele Kündigungen ausgesprochen wurden, wurde nicht bekannt.

In den beiden Basel aber stieg währenddessen von 2000 bis 2010 gemäss dem Basler Amt für Wirtschaft und Arbeit die Zahl der Beschäftigten im Pharmasektor imponent um 38 Prozent von 16 360 auf 22 950 Personen. Zum einen musste der angekündigte Stellenabbau nicht im vorausge-

sagten Ausmass vollzogen werden, zum anderen wurden neue Bereiche auf- und ausgebaut.

Auch nach 2010 setzte sich die Kostenkontrolle fort. 2011 strich Novartis im Rahmen einer Verlagerung der Forschungs- und Produktionseinheiten ins Ausland und 2017 gleich nochmals jeweils Hunderte Stellen. Vor gut einem Jahr kündigte der Konzern zudem an, in der Schweizer Produktion netto 1000 Stellen zu streichen.

Dieser Tage teilte Novartis nun mit, dass bislang für fast 70 Prozent der betroffenen Positionen Lösungen gefunden werden konnten. Wie stets federte die Firma den Abbau ab. Ein Werk konnte mit 70 Mitarbeitenden an Syngenta verkauft werden. Mit der Konzentration auf Forschung und Entwicklung wird das Unternehmen allerdings tendenziell vermehrt hochqualifizierte Mitarbeitende rekrutieren.

## Die neuen Geschäftsfelder

Der Stellenaufbau von Big Pharma in der Region setzte sich trotz dem erwähnten Abbau munter fort. 2018 beschäftigte die Industrie in der Nordwestschweiz gemäss Zahlen der BAK Economics 27 602 Personen, 19 Prozent mehr als 2010. Den Arbeitsmarkt stützten obendrein andere im Pharmabereich erfolgreiche Firmen wie Actelion, Bachem, Bayer, Lonza oder Solvias.

Basel kann sich weiterhin als Weltstadt der Pharmazie rühmen. Der Wermutstropfen ist die eigentliche Spezialitätenchemie. Deren Personalbestand schrumpfte in den Kantonen Basel, Baselland und Aargau gemäss BAK Economics seit 2010 um 22 Prozent auf 6043 Personen. Diese Industrie leidet seit Jahren an Strukturproblemen und zunehmender Billigproduktionskonkurrenz, vorab in Asien.

Die Entwicklung geht weiter. Die Digitalisierung ist voll im Gang, und auch Pharma kann sich ihr nicht entziehen. Auslagerungen in andere Regionen der Welt, sei das nun nach Osteuropa, Indien oder China in den Bereichen Backoffice und Serviceleistungen, werden erneut Arbeitsplätze kosten. Gleichzeitig bauen die Konzerne in Zusammenhang mit der Digitalisierung in anderen Bereichen neue Abteilungen auf oder aus.

Dies wird auch in Zukunft nicht schmerzfrei und gratis zu haben sein.

**Felix Erbacher**