

## Nescafé Forum «Farming Forward» (8. November 2013)

### Eröffnung

Herr **Dean Sanders**, Generaldirektor von *GoodBrands*, hiess das Publikum des in Zusammenarbeit zwischen Nestlé und dem Centro Latinoamericano-Suizo der Universität St.Gallen organisierten Forums «Farming Forward» herzlich willkommen und bedankte sich bei Prof. Yvette Sánchez für die intensive Unterstützung bei der Erarbeitung des Programms. Er unterstrich auch die Wichtigkeit, zwischen der Akademie und der Wirtschaft einen fruchtbaren und konstruktiven Dialog zu fördern. Dr. Peter Schorer, Vizepräsident des Universitätsrats der HSG, definierte das Thema der Nachhaltigkeit als einen der Pfeiler, auf denen Forschung und Lehre an der HSG beruhen.

Herr **Eugenio Simioni**, Generaldirektor von Nestlé Schweiz, betonte das Interesse seines Unternehmens am Austausch und an der Förderung neuer Ideen zur Unterstützung einer nachhaltigen Landwirtschaft. Als ein Imperativ gilt für ihn die Verbesserung des Nescafé Plan Colombia. Die Bildung gemeinsamer Wertschöpfung in den Sektoren des Kaffees, des Kakaos und der Milch, unter anderen, ist für Nestlé auf globaler Ebene ein grundlegendes Prinzip. Der Handel kann zum Wohlstand der Gesellschaften beitragen, indem das inklusive Wachstum gefördert, die Umwelt geschützt und Jugendarbeitsplätze geschaffen werden. Nestlé ist in 85 Ländern vertreten und versucht, die Werte eines Schweizerischen Unternehmens aufrecht zu erhalten: langfristigen Perspektiven verpflichtet, dezentralisiert und auf die Menschen fokussiert. Mit der Strategie, global zu denken und lokal zu handeln verfolgt das Unternehmen zwei zentrale Anliegen: einerseits die Einkünfte von Landwirten zu steigern und andererseits die Nachhaltigkeit zur vorherrschenden Praxis in der Landwirtschaft werden zu lassen.

**Prof. Yvette Sánchez** erwähnte das grosse Interesse des Centro Latinoamericano-Suizo der Universität St.Gallen an der Schaffung eines Austauschforums. Sie stellte die Forschungen des Centro im Bereich Nachhaltigkeit vor, die territorial übergreifend sind, wie zum Beispiel das Kolumbianisch-Schweizerische Projekt «Agua y Luz» zwischen der Universidad de Los Andes und dem CLS-HSG oder das Doktorierenden-Programm ProDoc für Lateinamerikastudien, wo Themen nachhaltiger Landwirtschaft und Ernährung ebenfalls eine zentrale Rolle spielen.

**Dr. Hans Jöhr**, Direktor der Abteilung für Landwirtschaft bei Nestlé stellte das Programm «Abastecimiento Responsable» (Verantwortungsvolle Versorgung) als eine grundlegende Leitplanke für Nescafé vor. Das Unternehmen arbeitet mit weltweit mehr als 690'000 Landwirten und bildet viele von ihnen im Hinblick auf eine Produktion in einer gesunden Umgebung aus. Es ist notwendig, die Produktionsbedingungen in den Kaffeeregionen zu verändern, um diese langfristig sicherstellen zu können. Die Ausbildung zukünftiger Generationen von Landwirten leistet hierzu einen wertvollen Beitrag. Der Nescafé Plan beruht auf den drei Grundpfeilern Landwirtschaft, Herstellung und Versorgung gekoppelt an einen verantwortungsvollen Verbrauch. In der aktuellen Phase richtet sich das Programm auf die Sensibilisierung der Landwirte und auf die Ausbildung künftiger Generationen unternehmerischer Landwirte (*Agripreneurs*) aus. Hier kann die Nescafé Schule wichtige Impulse liefern.

## Erstes Panel

Die Diskussionsrunde setzte sich mit der Beziehung zwischen nachhaltigen Landwirtschaftsprozessen und ländlicher Entwicklung im weiteren Sinn auseinander. Das Gespräch konzentrierte sich auf die Rolle und die Interaktion der öffentlichen und privaten Akteure, die am Prozess der nachhaltigen Entwicklung beteiligt sind. Die Notwendigkeit eines ständigen Dialogs mit den Regierungen wurde hervorgehoben. Die Landwirte sollten in Entscheidungsprozesse eingebunden werden und besser zur Mitbeteiligung an Projekten sowie Übernahme neuer Verantwortungsbereiche befähigt werden, um ihre Motivation intrinsisch zu begründen. In Kolumbien haben – besonders in den ländlichen Gebieten – die Wertschätzung des Kaffees und der emotionale Bezug zu ihm einen direkten Einfluss auf die soziale Stabilität. Allerdings gilt es auch zu beachten, dass letztlich die Preispolitik auf dem Weltmarkt der entscheidende Faktor für die Kaffeehersteller ist – vor allem die Preisschwankungen machen den Produzenten zu schaffen. Der Anbau benötigt eine gewisse Anziehungskraft, wenn er für künftige Generationen attraktiv werden und an sie weitergegeben werden soll. Gegenwärtig sind manche Kleinhersteller nicht in der Lage, ihre Schulden zu bezahlen. Eine Möglichkeit ist, die Landwirtschaft weiter zu professionalisieren, um die Bauern zu Unternehmern zu machen. Zudem bieten landwirtschaftliche Genossenschaften den angehenden *Agropreneurs* die Möglichkeit, über gemeinsame Investitionen zu entscheiden und funktionieren als Plattform für den Austausch von Wissen. Eine weitere in diesem Panel hervorgehobene Notwendigkeit ist es, die Verbraucher für einen bewussteren Umgang mit Rohstoffen zu sensibilisieren, was sich in der Folge auf die vorherrschenden Produktionspraktiken niederschlagen sollte. Die Zertifizierungssiegel für Unternehmen und die Vermarktung der nachhaltig hergestellten Produkte können als Anreize zur Veränderung dienen. Was die neue Generation der Landwirte betrifft, so ist der Staat zwar verantwortlich für die Grundausbildung. Allerdings gibt es auch hier Möglichkeiten für Firmen, durch Berufsausbildungen einen Betrag zu leisten. In Kolumbien waren die Ergebnisse des Programms «Escuela y Café» (Schule und Kaffee) positiv, wie die Zahl von jungen Absolventen zeigt, welche die Grundstücke ihrer Eltern übernehmen.

**Prof. Roberto Gutiérrez** stellte seine akademischen und praktischen Erfahrungen im Zusammenhang mit integrationsfördernden Unternehmen vor. Eine vom Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) durchgeführte Untersuchung analysierte, ob der Einschluss von Herstellern mit niedrigem Einkommen in eine Wertekette diesen zu einer dauerhaften Verbesserung ihrer Lebensumstände verhalf. Die Resultate zeigten, dass die Fähigkeit, sich zu organisieren und Allianzen herzustellen, ausschlaggebend ist. Andere Schlüsselemente sind eine technische Ausbildung, eine Beteiligung am Unternehmen und soziale Kompetenzen. In den untersuchten Fällen, wird nur die Eingliederung jener Hersteller, die einen ausreichend grossen Teil des geschöpften Wertes behalten können, zu einer langfristigen Verbesserung ihrer Lebensumstände führen.

**Prof. Martin Hilb** fasste die guten Praktiken zusammen, die in NGOs zur *Good Governance* im landwirtschaftlichen Sektor zentral sind: ein innovativer, visionärer und effizienter Vorstand ist dafür Grundvoraussetzung. Daneben müssen die verschiedenen *stakeholders* – Hersteller, Verbraucher, Unternehmer und die Gesellschaft – einbezogen werden. Ein effizienter Vorstand berücksichtigt die Verschiedenheit der Interessen: diejenigen der Aktionäre sowie diejenigen der Produzenten. Der Vorstand balanciert zwischen kurzfristigem Erfolg und langfristiger Nachhaltigkeit, globalem Lernen und Anpassung an lokale Besonderheiten, Transparenz im Informationsfluss und Vertraulichkeit, Führung und Kontrolle.

## **Zweites Panel**

Die Teilnehmer des Panels diskutierten über Standards guter Praktiken und über deren einheitliche Implementierung in der Landwirtschaft.

Frau Pensel stellte ihr Unternehmen, 4C, vor. Im Kaffeesektor müssen alle Akteure zur Verbesserung der Herstellungs- und Verarbeitungsbedingungen auf wirtschaftlicher, sozialer und umweltschützerischer Ebene beitragen. Vor vier Jahren wurde von 4C und RISE ein Projekt lanciert, bei welchem eine Datenbank von Bezugsdaten erstellt wird, die unter möglichst vielen Herstellern bekannt gemacht werden soll. Eines der Ziele dabei ist, dass die Werkzeuge von 4C und RISE in vielfältigen lokalen Gegebenheiten und auf Unternehmen jeglicher Grösse angewandt werden können. Die Bauern oder Agrararbeiter identifizieren sich nicht immer mit dem Konzept der Nachhaltigkeit. Bei der Implementierung von Projekten wäre es besser, mehr auf Engagement als auf Pflicht aufzubauen. In diesem Sinne braucht Nestlé eine Vertrauens- und Loyalitätsverhältnis mit den Herstellern, bevor die Firma mit ihnen langfristige Verträge unterzeichnet.

**Chris Wille**, Vorsteher der Abteilung für nachhaltige Landwirtschaft bei *Rainforest Alliance* betonte die Notwendigkeit, mit Pioniergeist zu handeln und die Zusammenarbeit unter Fachleuten, Wissenschaftlern und Unternehmen zu fördern. Damit Nachhaltigkeit durchführbar wird, braucht es einen soliden Plan. Dazu gehören die Beibehaltung bebaubarer Erde, Wasser und Ökosysteme, ein Bewirtschaftungsplan für den Anbau wie auch für die Abfälle, sowie gute Arbeitsbedingungen inklusive Sicherheits- und Gesundheitsstandards. Die Nachhaltigkeit muss sowohl den Unternehmen als auch den Landwirten und der Gesellschaft im Allgemeinen zugutekommen. Der Referent zählte eine Reihe von Eigenschaften auf, die für das Überleben eines nachhaltigen landwirtschaftlichen Unternehmens unabdingbar sind: dieses muss produktiv und effizient sein, der Umwelt und dem Artenschutz Rechnung tragen, radikalen Umbrüchen gegenüber resistent, kompatibel, strukturiert und kommunikativ sein.

## **Drittes Panel**

Im letzten Panel präsentierten die vertretenen Unternehmen neue Ansätze, um die Haupthindernisse für eine nachhaltige Landwirtschaft zu überwinden. Erneut verwies man auf die Notwendigkeit, sich zum Wohl der lokalen Gemeinschaft mit den verschiedenen Forschungszentren zu koordinieren. Die Pflanzengenetik zu verbessern heisst, einerseits, die Produktivität zu steigern und andererseits die Qualität zu erhöhen. Dieser Prozess sieht sich mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Viele Landwirte leben und arbeiten in isolierten Gemeinschaften und müssen in die Handhabung neuer Pflanzenarten sowie in die Entwicklung neuer Anbaustrategien eingeführt werden. Auf die gleiche Weise müssen die Zertifizierungsverantwortlichen (?) sensibilisiert werden und sich stärker in die Realität der Landwirtschaft einbringen. Möglicherweise liegt das grösste Hindernis im Kapitalmangel seitens der Landwirte und im erschwerten Zugang zu wirtschaftlichen Mitteln. Andere Schwachstellen im System sind die niedrige Effizienz gewisser Hersteller und die Abwesenheit von Grössenvorteilen. Damit die Landwirte in den Nescafé Plan einsteigen, ist es notwendig, ein strategisches Netzwerk für eine mittel- und langfristige Zusammenarbeit in einer Umgebung von vertrauenswürdigen Institutionen und Strukturen zu erstellen.

## **Offene Diskussion**

In verschiedenen Beiträgen wurde der hohe Stellenwert der offenen Kommunikation hervorgehoben, die im bei Nestlé gerade einen grossen Fortschritt erfährt. Auch wurde in Frage gestellt, ob Zertifizierungsprozesse alleine zur Nachhaltigkeit beitragen können; vielmehr sollten sie zusammen mit Regelungen, Weiterbildungen und Evaluierungen, dazu dienen, die nachhaltigen Verfahren besser in der Praxis zu

verankern. Andererseits wollen Unternehmen wie Nestlé die Wahrnehmung und die Gepflogenheiten der Verbraucher verändern – ein mühseliges und langwieriges Unterfangen.

Es wurde mit Bedauern festgestellt, dass Firmen wie Nestlé auf keine lange Geschichte der Zusammenarbeit mit Universitäten zurückblicken können. Intensiverer Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis wäre zu begrüßen, auch sollten die Universitäten eine proaktivere Rolle in diesem Prozess spielen. Es müssten gerechte wirtschaftliche Modelle ausgearbeitet werden, die die Landwirte berücksichtigen. Andere kritische Stimmen warfen Fragen auf in Bezug auf das Konzept der Schaffung einer gemeinsamen Wertschöpfung, vor allem auf die Verteilung von Risiken und Erträgen. In einem Geschäft mit derart vielfältigen Akteuren braucht es eine effiziente und konstruktive Interaktion. In diesem Sinne wurde auch der Wunsch geäußert, dass in Zukunft mehr staatliche Vertreter am Forum teilnehmen sollten.

### **Wrap up**

Herr **Philippe Nell** vom Staatssekretariat für Wirtschaft, fasste in seinem Beitrag die wichtigsten Punkte des Forums zusammen. Nestlé hat sich 690'000 Landwirten weltweit verpflichtet und verfügt über eine Reihe von Unterstützungs- und Förderungsprogrammen im Bereich der landwirtschaftlichen Produktion. In Bezug auf die Hersteller, erweisen sich die Zertifizierungsprogramme für 95% der Anbauflächen als fragwürdig, da die Einheiten zu klein und damit die Transaktionskosten zu hoch sind. Man stellt einen drastischen Alterungsprozess unter den Landwirten fest, so dass sich die dringliche Aufgabe stellt, diesem Beruf Attraktivität zu verleihen, um eine Landflucht zu verhindern und die Kontinuität in der Herstellung sicherzustellen. Ausserdem muss eine gerechtere Organisation und Verteilung des geschöpften Wertes erzielt werden: Hier liegt der Verdienst von Nescafé Plan. Die Regierungen müssen ebenfalls eine wichtige Rolle annehmen, indem sie juristische Werkzeuge, die bereits in Kraft sind, durchsetzen, Fragen des Grundstückseigentums klären und das Gesundheits- sowie das Bildungswesen verbessern. Sowohl die Regierungen als auch die Grossunternehmen müssen die Beziehungen mit den lokalen Firmen und Universitäten vertiefen. Nestlé, seinerseits, müsste einen Index für die gemeinsame Wertschöpfung entwickeln, um die bestehenden Praktiken zu übersetzen und zu verstehen.

**Eugenio Simioni**, Generaldirektor von Nestlé Schweiz betonte erneut, dass für sein Unternehmen die Kommunikation mit den Kunden von zentraler Bedeutung ist, um diese daraufhin zu sensibilisieren, dass sowohl die Qualität als auch die nachhaltige Herstellung und Handel einen Preis haben. Die Beteiligung vielfältiger Akteure in der Entwicklung von Nachhaltigkeitskonzepten ist ein weiteres Schlüsselkonzept, das im Laufe des Forums Wichtigkeit erlangte. Drei zentrale Faktoren können entscheidend dazu beitragen. Erstens müssen die Unternehmen, die Regierungen, die zivile Gesellschaft und die Universitäten eng zusammenarbeiten, um effizient die Herausforderungen der Zukunft anzugehen. Zweitens kann das Konzept des *Agripreneurship* – das neue Bild des Landwirts als Unternehmer – nur wirken, wenn gemeinsame Wertschöpfung entsteht, und drittens, muss man die Verbraucher überzeugen, im Interesse aller diese Produkte wertzuschätzen,