

«Es wäre schlecht und unehrlich, den eigenen Lebensstandard zu senken»

Nestlé-CEO **Paul Bulcke** über seine Firmenphilosophie, Wachstum in Entwicklungsländern und die Zeit als Verkaufs- und Marketingleiter in Peru während der Terrorjahre des Sendero Luminoso

VON ESTHER GIRSBERGER (TEXT)
UND N. RIGHETTI/REZO (FOTOS)

Herr Bulcke, aus dem Ausland werden Stimmen laut, die wegen der angenommenen Minarett-Initiative zum Boykott von Schweizer Produkten aufrufen. Wie reagieren Sie darauf?

Als Unternehmen unterstreichen wir stets die Bedeutung von gegenseitigem Respekt und Toleranz, unabhängig von Kultur, Religion oder Nationalität. Das sind Schlüsselwerte für uns, die auch in unseren Unternehmensgrundsätzen ausgedrückt werden.

Spüren Sie einen Umsatzrückgang?

Nestlé ist ein Unternehmen mit Geschäftstätigkeiten in fast allen Ländern der Welt, mit 456 Fabriken und 283 000 Mitarbeitern aus mehr als 100 Nationen und vielen Glaubensrichtungen. In muslimischen Ländern beschäftigen wir 31 000 Menschen und führen 50 Fabriken, von denen aus Millionen dort ansässiger Konsumenten täglich mit Produkten versorgt werden. Vor diesem Hintergrund weisen wir eine Assoziation mit jeglicher Form der Diskriminierung strikt zurück.

Können Sie den Schweizer Konsumentinnen verraten, ob sie sich nächstes Jahr auf eine Preissenkung der Nestlé-Produkte freuen können?

Generell wird erwartet, dass die Preise eher sinken. Gleichzeitig steigen die Rohmaterialpreise, beim Kakao beispielsweise oder bei der Milch. Nestlé denkt mehr daran, die Konsumenten mit Mehrwert statt mit Preissenkungen zufriedenzustellen. Die Preispolitik in den einzelnen Märkten variiert und wird im Übrigen nicht am Konzernsitz gemacht.

Es gibt immer weniger Schokoladehersteller; der britische Süßwarenhersteller Cadbury steht vor einer Übernahme.

Kommt Nestlé zum Handkuss?

Zu Cadbury sage ich nichts. Allgemein gilt, dass wir jährlich zwei bis drei Milliarden Franken für Akquisitionen bereitstellen, die strategischen Sinn ergeben müssen.

Kann man sich wegen steigender Kakaopreise und immer weniger Schokolade-

FORTSETZUNG AUF SEITE 24

Chef von 280 000 Angestellten

Als Volontär hat er bei Nestlé begonnen, seit April 2008 leitet der 55-jährige Paul Bulcke das Unternehmen mit weltweit 280 000 Mitarbeitenden. Der Wirtschaftsingenieur war Finanzanalyst der Scott Graphics Int. in Belgien. 1979 wechselte er zu Nestlé, wo er bis 1980 Leiter des Marketing Trainees war. Danach wurde er Verkaufs- und Marketingleiter von Nestlé Chile/Ecuador/Peru. Im Jahr 2004 wurde er Vize-Geschäftsführer und war zuständig für die USA, Kanada, Lateinamerika und die Karibik. Bulcke ist verheiratet, hat drei erwachsene Kinder und ist dreifacher Grossvater.



Paul Bulcke am Konzernsitz in Vevey: «Eine Milliarde neuer Konsumenten werden in den nächsten zehn Jahren finanziell in der Lage sein, unsere Produkte zu kaufen»

FORTSETZUNG VON SEITE 23
Nestlé-CEO Paul Bulcke

hersteller das süsse Genussmittel bald nicht mehr leisten? Oh doch. Schokoladetafelchen sind ein kleiner Luxus, den man sich auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten leisten kann. Die belgische Schokolade hat wie die Schweizer einen sehr guten Ruf. Welche zieht der in der Schweiz lebende Belgier Paul Bulcke vor?

Ich liebe Schweizer Schokolade, alles voran Cailler. Wir haben seit einiger Zeit eine Kooperation mit dem belgischen Chocolatier Pierre Marcolini, der in unserem neu eröffneten Exzellenzzentrum für Schokolade in Broc eine wichtige Rolle spielt. Hier entstehen Synergien zwischen der schweizerischen und der belgischen Kunst der Schokoladeproduktion. Sie haben Ihr Heimatland vor 30 Jahren verlassen. Besteht der Kontakt nur noch über die EU-Politik, die ein Nahrungsmittelkonzern wie Nestlé ja verfolgen muss?

Nein, unser jüngster Sohn lebt in Brüssel. Meine Beziehung zu Belgien wird immer eine starke sein, weil ich dort meine Frau kennen gelernt habe. Wir waren beide 14 Jahre alt, als wir uns begegneten. Wir sind fast in derselben Strasse aufgewachsen. Meine Frau kommt aus einer Familie, die lange wegen

der Arbeit des Vaters im Kongo gelebt hat. Für sie war das Leben im Ausland der Normalfall. Sie machte Druck, dass Sie sich eine Arbeit im Ausland suchen? Ich wollte das aus eigenem Antrieb. Ein Freund, der bei Nestlé arbeitete, riet mir, mich dort zu melden, Nestlé sei schliesslich ein multinationales Unternehmen mit Fabriken auf der ganzen Welt. Also habe ich dort angerufen. Und wurden gleich angestellt? Ich sagte, ich hätte wenig Erfahrung, aber viel Enthusiasmus und wolle mit meiner Familie ins Ausland. So kam ich nach Peru. Mit dieser Begründung hätte man heute kaum mehr Chancen, vom Fleck weg von Nestlé angestellt zu werden. Versuchen Sies. Ich bin zu alt. Nestlé ist bekannt dafür, dass man junge Leute anstellt, weil sie dann noch formbar sind.

Das Alter ist nicht entscheidend. Entscheidend ist, dass Sie die Werte und Prinzipien von Nestlé nicht nur verstehen und akzeptieren, sondern auch wirklich leben. Unser wichtigstes Prinzip ist die Langfristigkeit; wir handeln nie für eine kurzfristige Aktion. Gleichzeitig ändert sich die Welt sehr schnell und immer schneller. Als Nestlé-Mitarbeiter müssen Sie mit dieser Geschwindigkeit mithalten können, ohne den langfristigen Fokus aus den Augen zu verlieren. Wenn Sie für den kurzen Erfolg hierher kommen oder für eine schnelle Karriere, dann sind Sie bei uns fehl am Platz.



Wenn man bei Nestlé einsteigt, wird man bei Nestlé pensioniert, oder? Tatsächlich sind unsere Mitarbeitenden bei ihrer Pensionierung durchschnittlich 25 Jahre und mehr bei uns. Hatten Sie nie das Bedürfnis, sich anderswo umzusehen? Wenn Sie in eine solche Firma eintreten, dann geht es auf beiden Seiten um Vertrauen. Als wir nach Peru gingen, war unser Zweigeborener gerade mal drei Wochen alt. Nestlé hatte einen guten Ruf als exzellente Arbeitgeberin. Zu Recht, wie ich sehr schnell spürte. Ich hatte ja als Marketing Trainee

«Schokoladetafelchen sind ein kleiner Luxus, den man sich auch in schwierigen Zeiten leisten kann»

bei Nestlé in Spanien und Belgien angefangen, und als ich in Peru bei Nestlé war, spürte ich denselben Stallgeruch wie in Europa. Die Werte und Prinzipien, von denen ich gesprochen habe, sind in allen Nestlé-Märkten gleich. Nach Peru waren Sie in Ecuador, Chile, Portugal und in der Tschechischen Republik. Frankfurt war dann die Krönung? Als ich in der Tschechischen Republik war, fragte mich Nestlé, welches meine bevorzugte Sportart sei. Ich sagte Segeln. Dann

fragten sie mich, welche Sprache ich noch nicht spreche. Deutsch, antwortete ich. Also schickten sie mich nach Frankfurt (lacht). Sie erarbeiteten sich Ihren Posten als CEO in 29 Jahren. Ging es Ihnen schnell genug? Manchmal wollte ich schneller vorwärtskommen, das kam immer wieder vor, bis ich CEO wurde. Aber in solchen Momenten muss man sich in Erinnerung rufen, dass es um Perspektiven geht, und diese gab man mir immer. Wenn man der Ansicht ist, die Firma sei für einen da und nicht umgekehrt, wird man bei Nestlé nicht alt. Langfristiges Denken gilt auch bezüglich des Arbeitsverhältnisses. In guten und schlechten Zeiten? Sicher. Es war auch für mich nicht immer einfach. Ein Jahr nachdem wir nach Peru kamen, begann der Sendero Luminoso (Leuchtender Pfad) mit seinen terroristischen Aktivitäten. Wir mussten jeden Tag mit anderen Fahrzeugen und auf anderen Routen an unseren Arbeitsort fahren, unsere Kinder mussten zur Schule gefahren und wieder abgeholt werden. Das Umfeld war aggressiv. Viele Unternehmen verliessen Peru zu dieser Zeit. Nestlé blieb.

Sie auch. Nicht selbstverständlich für eine junge Familie. Sicher. Aber wir hatten ein gewisses Interesse an Lateinamerika, das in den Siebzigerjahren die Zukunft bedeutete. Dort wurde das grosse Wachstum vorausgesagt, was sich aufgrund verschiedener äusserer Bedingungen wie

Korruption nicht sofort in die Tat umsetzen liess. Dennoch gab es viele Berührungspunkte zu unserer Kultur, etwa die Religion. Korruption in Schwellenländern, in denen Nestlé wegen der Wachstumschancen sehr aktiv ist, muss Sie auch heute täglich beschäftigen. Nestlé hat Prinzipien, die nicht verhandelbar sind. Nulltoleranz gegenüber Korruption gehört dazu. Wenn man diese lebt, dann wird man mit der Zeit eine Autorität, die selbst in Gegenden geachtet wird, in denen Korruption eine Selbstverständlichkeit ist. Schwarze Schafe dulden wir nicht. Ehrlichkeit zahlt sich immer aus, und wenn Sie diese nicht täglich einfordern, verlieren Sie auf die Dauer. Ernähren Sie ein sehr lokales Geschäft. Mit besonderen Aufgaben für Ihre Mitarbeiter vor Ort? Natürlich. Deshalb waren wir immer sehr dezentral. Die Entscheidungsträger müssen so nahe beim Konsumenten sein wie möglich, damit sie auf die verschiedenen Geschmäcker und Essgewohnheiten eingehen können. Gleichheit berücksichtigen, das heisst, sie müssen effizient und leistungsfähig bleiben, was eine bestimmte Grösse bedingt. Wie gelingt Ihnen der Spagat? Wir sind kein reiner Nahrungsmittelkonzern mehr, sondern das weltweit führende Unternehmen für Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden. Wir wollen mit un-

seren Produkten einen nahrungsmitteltechnischen Mehrwert für die Verbraucher schaffen. Zum Beispiel in Entwicklungsländern, wo wir viele Bevölkerungsteile mit Mangelernährung haben und wo wir mit entsprechend angereicherten Produkten genau auf deren Bedürfnisse eingehen. Dann haben wir aber auch sehr internationale Marken mit globalen Dimensionen wie Nescafé, wo der Skaleneffekt zum Tragen kommt. Wie können Sie in Entwicklungsländern den versprochenen Entwicklungspolitischen Mehrwert einhalten und trotzdem rentabel sein? Eine Milliarde neuer Konsumenten werden laut unseren Berechnungen in den nächsten zehn Jahren finanziell in der Lage sein, unsere Produkte zu kaufen. Allerdings müssen wir das Gleichgewicht finden zwischen Preisfestlegung, Promotion, Vertrieb und Rücksichtnahme auf die spezifischen Bedürfnisse dieser Bevölkerungsschichten. Wir gehen nicht mehr davon aus, dass die Entwicklungsländer versuchen, uns zu kopieren, um den Anschluss an die westliche Welt herzustellen. Sie werden ihren eigenen Weg gehen und auf ihre Art wachsen. Da müssen wir einhaken. Wie? Indem wir versuchen, möglichst nah beim Konsumenten zu sein und uns bestmöglich auf die verschiedenen Bedürfnisse einzustellen. Dies kann zum einen das Nährwertprofil der Produkte betreffen: In manchen Regionen benötigen die Menschen mehr Vitamin A, in anderen mehr Jod. Es geht aber auch um die richtige Kommunikation: In manchen Ländern informieren sich die Menschen nicht primär über das Fernsehen, sondern über das Radio. All dies muss man entsprechend umsetzen. Insgesamt sind wir der festen Überzeugung, dass wir langfristig nur dann Erfolg haben und einen nachhaltigen Shareholder-Value erwirtschaften können, wenn wir auch Wert für die Gemeinschaften erzeugen, in denen wir tätig sind. Wir nennen das «creating shared value», und dieser ist integraler Bestandteil unserer Geschäftspolitik.

Das tönt zu schön, um wahr zu sein. Als globaler Multi nimmt man Ihnen diese hehre Vision nur halbherzig ab. Das ist eben das Problem. Wir leben in einer Gesellschaft, in der man das Drama liebt. Das hat die Finanzkrise sehr deutlich gezeigt. Die Politiker stürzen sich mit Vorliebe auf das eine Prozent der CEOs, das verantwortungslos arbeitet. Aber 99 Prozent machen einen guten Job. Durch dieses eine Prozent ist die gesamte Wirtschaft in eine defensive Haltung geraten, die uns enorm schadet. Wenn wir etwas Sinnvolles tun, heisst es sofort, dass wir uns mit Checks von allem Teufischen, das wir angeblich gemacht haben sollen, loskaufen. Diesen Vorwurf macht man allen grossen Unternehmen, auch Nestlé. Zu Unrecht, denn es ist nicht unsere Herangehensweise. Wie gesagt, versuchen wir, in unserer täglichen Arbeit Mehrwert für alle Gesellschaftsteilnehmer zu schaffen. Wenn wir eine neue Fabrik bauen, wollen wir sicher sein, dass möglichst viele gesellschaftliche Anspruchsgruppen am Wert, der mit der neuen Aktivität geschaffen wird, teilhaben; dazu zählen neben den Konsumenten auch Klein- und Mittelbetriebe als Zulieferer und Partner, unsere Mitarbeitenden mit ihren Familien, die umliegenden Gemeinden, die Region und das Land insgesamt. Und dies gilt im Übrigen nicht nur in Entwicklungsländern, sondern auch in Industrienationen wie der Schweiz. Heisst das nicht, dass Sie unter Umständen weniger verdienen? Möglicherweise. Aber nur kurzfristig. Natürlich könnte Nestlé sich auf den Standpunkt stellen, dass wir nur investieren, wenn wir das Geld in zwei Jahren wieder zurückbekommen. Wir müssten uns nicht um die Bauern und deren Bodenqualität kümmern, mit hygienischen Massnahmen die Qualität der Milch zu verbessern, die die Bauern dann für einen besseren Preis verkaufen können. Aber das wäre ein sehr kurzfristiges Denken, das sich längerfristig nicht auszahlt.



«Wenn man der Ansicht ist, die Firma sei für einen da und nicht umgekehrt, wird man bei Nestlé nicht alt»

Auch Nestlé will wachsen. Was zwangsläufig mit grosserer Umweltbelastung einhergeht. Wachstum ist also per se schlecht? Nehmen wir an, wir wollten nicht wachsen und würden uns darauf beschränken, unseren Luxus hier zu bewahren, und nicht unseren Teil zum Wachstum der Entwicklungsländer beitragen. Das wäre eine sehr schlechte Strategie. Ebenfalls schlecht, weil unehrlich, wäre der Standpunkt, den eigenen Lebensstandard zu senken, um ihn in Entwicklungs- oder Schwellenländern zu heben. Die einzig vernünftige Strategie ist, zu wachsen, aber effizient und unter Beachtung der Umweltproblematik. Tun Sie diesbezüglich genug? Wir haben letztes Jahr über 250 Millionen Franken in nachhaltig-

keitsbezogene Massnahmen in unseren Werken investiert. Ohne direktes Payback. In den letzten zehn Jahren haben wir den CO₂-Ausstoss um 48 Prozent je produzierter Tonne gesenkt und den Wasserbedarf im gleichen Zeitraum mehr als halbiert. Gleichzeitig haben wir unsere Produktion um 68 Prozent erhöht. Damit haben wir also eine klare Entkopplung des Wachstums von Umwelteinwirkungen erreicht. Das Bevölkerungswachstum führt zu einer Nahrungsmittelkrise. Das muss Ihnen zu denken geben. Das tut es auch, und wie. Wir versuchen, Massnahmen zu ergreifen, die einen langfristigen Nutzen haben. Wir beziehen beispielsweise unsere landwirtschaft-

lichen Rohstoffe direkt von rund 600 000 Bauern, denen wir technische Unterstützung in ihrer täglichen Arbeit geben. Wenn wir beispielsweise im indischen Punjab, weit weg von der nächsten Stadt, eine Milchindustrie aufbauen, dann ermöglichen wir dort Hunderten von Bauern ein anständiges Einkommen. Nicht ohne Eigennutz. Natürlich nicht, schliesslich sind wir stark im Milchgeschäft tätig. Ein anderes Beispiel ist unser «cocoa plan», gemäss dem wir Millionen alter, krankheitsanfälliger Kakaobäume ersetzen. Die damit verbundene Verbesserung der Qualität des Kakaos verhilft den Bauern zu einer besseren Ernte und zur Anhebung ihres Einkommens. Sie können als Unterneh-

men nur erfolgreich sein, wenn Sie an die Interessen der ganzen Gesellschaft denken. Ist dieses Denken mitentscheidend dafür, dass Sie im Vergleich zu anderen CEOs in Grosskonzernen weniger verdienen? Ich vergleiche nicht. Wenn das stimmt, sind Sie die grosse Ausnahme. Ich weiss nicht. Es scheint aber, als verdienten heute einige Manager weniger als vor Jahresfrist. Wäre es so, gäbe es nicht all die politischen Initiativen, die Lohnexzesse unterbinden wollen. Die Lohnexzesse sind Übertreibungen. Wenn aus diesen Übertreibungen heraus alles reguliert wird, bewirkt man unter Umständen noch mehr Schaden. Bei einer Selbstbeschränkung der Manager wäre man nicht gezwungen zu regulieren. Mir scheint, dass diese Selbstregulierung begonnen hat. Wann überrascht uns Nestlé mit dem nächsten Blockbuster? Ich werde mich hüten, Ihnen das zu verraten, bevor er auf dem Markt ist. Sie könnten es mit einer Adaptation des Grosserfolgs Nespresso auf Tee versuchen. Schliesslich wird weltweit mehr Tee als Kaffee getrunken. Vielleicht sollten wir. Danke für die Idee (lacht). Im Ernst, das wäre doch eine Überlegung wert? Seien wir ehrlich: Der riesige Erfolg mit Nespresso stellte sich erst nach 25 Jahren ein. Die Konsumenten mussten sich erst an dieses völlig neue Portionenkonzep gewöhnen. Nestlé ist stark im Kaffeegeschäft. Das verstehen wir bis ins letzte Detail. Das Teegeschäft ist nicht im gleichen Mass eine Kernkompetenz von Nestlé. Sie sind 55 Jahre alt und können damit rechnen, bis zur Pensionierung CEO zu bleiben. Reizt Sie die Front nicht ab und zu wieder? Länderverantwortlicher zu sein, ist eine schöne Sache, sicher. Aber alles hat seine Zeit. Das Leben ist wie ein Fahrrad: Es ist nur im Gleichgewicht, wenn es sich bewegt. Als CEO von Nestlé habe ich diese notwendige Bewegung.

ANZEIGE

Wichtige Information von Japan Tobacco International für Raucher

Keine Zigarette ist sicher

Zigarettenproduzenten benutzen verschiedene Mittel, dem Konsumenten eine Differenzierung zwischen den Produkten zu ermöglichen.

Kein Element des Packungs- oder Produktdesigns inklusive Markenname und Geschmack unserer Zigaretten beabsichtigt eine Zigarette weniger schädlich als eine andere darzustellen.

Insbesondere die Teer-, Nikotin- und Kohlemonoxidwerte, die jeweils auf den Packungen aufgedruckt sind, können dem Raucher keine genaue Angabe über die inhalierten Mengen vermitteln.

Die angegebenen Mengen sind Richtwerte, die unter standardisierten Bedingungen durch eine Rauchanalysemaschine gemessen werden. Diese liefert eine international anerkannte Vergleichsmethode, welche weltweit von Produzenten und Behörden gleichermaßen verwendet wird.

Eine Maschine jedoch kann das individuelle Rauchverhalten eines Rauchers nicht reproduzieren. Raucher ziehen sehr

unterschiedlich an einer Zigarette und können deshalb andere Mengen inhalieren, als auf der Packung angegeben sind.

Zum Beispiel ist es möglich, dass ein Raucher beim Wechsel zu einer Zigarette mit tieferen Teer- und Nikotinwerten ein neues Rauchverhalten entwickelt und teilweise den Eindruck hat, eine stärkere Zigarette zu rauchen. Dies kann durch häufigeres oder stärkeres Ziehen geschehen.

Keine Zigarette ist sicher. Sie sollten deshalb nicht auf einen anderen Typ, Geschmack oder Stärke wechseln, in der Annahme, so die Gesundheitsrisiken zu minimieren. Wechseln ist keine Alternative zum Aufhören. Sollten Sie die Gesundheitsrisiken des Rauchens reduzieren oder eliminieren wollen, dann ist Aufhören die beste Lösung. Viele Raucher haben schon ohne Hilfe aufgehört – sollten Sie damit Mühe haben, empfehlen wir Ihnen, einen Arzt zu konsultieren.

ANZEIGE

Schneller informiert, als Wetterfrösche ihre Meinung ändern.



Mit NATEL® BeFree haben Sie Wetter und Kosten im Griff: ganz entspannt zum Fixpreis surfen, SMS/MMS senden und in alle Netze telefonieren. Die mobile Freiheit – jetzt im Swisscom Shop, im Fachhandel und auf www.swisscom.ch/mobileinternet

Samsung Galaxy i7500

1.–*

- > Mobile Internet
- > 5-Megapixel-Kamera
- > Touchscreen und 8 GB interner Speicher
- > Android Market™ und Google™-Dienste



* Beim Abschluss eines neuen Swisscom Abos NATEL® BeFree für CHF 169.–/Monat, Mindestvertragsdauer 24 Monate. Preis ohne Abo CHF 779.–, Exkl. SIM-Karte CHF 40.–. Das Abo gilt für die Nutzung in der Schweiz. Im Ausland fallen Roaminggebühren an. Nutzungsbedingungen und -einschränkungen unter www.swisscom.ch/mobileinternet



JTI/NATEL/Emment