

## Nachhaltigkeit als unternehmerische Verantwortung

P. Brabeck-Letmathe, Präsident und CEO, Nestlé SA

Absicht: einerseits ein kurzer Blick zurück, Versuch, die ursprüngliche Substanz von Nachhaltigkeit auszuloten (so vielleicht wenig Neues), andererseits Thema sehr konkret auf Nestlé bezogen anzugehen.

Meine folgenden Bemerkungen sind geprägt von intensiven und seit vielen Jahren andauernden Überlegungen bei Nestlé: Was bedeutet Nachhaltigkeit für uns, welche Verantwortung bringt sie für uns? Überlegungen, die, schon vor einiger Zeit gemacht, immer wieder im offenen Gedankenaustausch überprüft werden müssen. Mein Vortrag hier an der Universität Zürich und die Diskussion mit Ihnen ist eine Gelegenheit dazu.

Überblick über die Punkte, die ich heute Abend ansprechen und zum Teil dann etwas vertiefen möchte.

### Nachhaltigkeit als unternehmerische Verantwortung

1. Einige Fakten zu Nestlé
2. Kurze Geschichte der Nachhaltigkeit – in drei Stationen
3. Nachhaltig nutzen, nicht ausbeuten!
4. Die Brundtland-Definition und die alltägliche Arbeit im Unternehmen
  - ? shareholder value
  - ? Löhne und Arbeitsplätze
  - ? eine überproportional wachsende indirekte Beschäftigung
  - ? Bauern und Konsumenten
5. Verantwortung für die Umwelt
6. Dialog und Akzeptanz

Zuerst also kurz vorab Nestlé, wer oder was sind wir?

Zahlen für Umsatz und Gewinn, globale Präsenz, langfristige Ausrichtung; seit 1921 In Entwicklungsländern industriell vertreten; eigene persönliche Erfahrungen dort; sehr viel länger als in der Schweiz.

Einfache, alltägliche Produkte

Nestlé ist zwar gross in absoluten Zahlen. Aber die weniger als 2% Weltmarktanteil belegen die Aufsplitterung der Anbieter.

Aus dem Blickwinkel Nachhaltigkeit: wir müssen Verantwortung übernehmen, sollten aber nicht erwarten, alleine den Lauf der Welt zu verändern.

Mein zweiter Punkt: Geschichte der Nachhaltigkeit im Zeitraffer, in drei Stationen.

1. Etwa gleichzeitig mit der Gründung von Nestlé 1866 wurde in der Schweiz die Idee der Nachhaltigkeit eingeführt – wenigstens sagen uns das die hiesigen Experten der Forstwirtschaft. Nach hart geführten Konflikten wurde die Idee 1876 ins Gesetz überführt. (*Bundesgesetz betreffend die Oberaufsicht des Bundes über die Forstpolizei*). Die Idee: «Das Waldareal der Schweiz soll nicht vermindert werden.» In anderen Worten: wir sollten in der Schweiz nicht mehr abholzen als nachwächst.

2. Hundert Jahre danach wurde die Idee im Bericht von Gro Harlem Brundtland von 1987 globalisiert, und zwar in zwei Richtungen:

- nicht mehr nur in einem einzelnen Land, sondern weltweit,
- und nicht mehr nur im Wald, sondern in allen Lebensbereichen soll nachhaltig gewirtschaftet werden.

3. In den 90er Jahren wurde die Idee von Anlagespezialisten aufgenommen. Daraus resultierten neue, nicht immer kohärente Definitionen und Kriterien. Nachhaltiges Wirtschaften sei, ich zitiere, „die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen mit breiter gesellschaftlicher Akzeptanz unter Verwendung von möglichst konfliktarmen Produktionsmethoden.“

Nicht dass man Konflikte provozieren soll – aber manche Konflikte muss man im langfristigen Interesse einer Institution durchstehen. Das Schweizer Waldgesetz von 1876 ist ein Beispiel dafür.

Andrerseits, gerade in der Konsumgüterindustrie: ohne gesellschaftliche Akzeptanz ist ein Arbeiten unmöglich, vor allem die Akzeptanz der Konsumenten. Bei anderer Gelegenheit gesagt<sup>1</sup>: „Nestlé verhält sich nachhaltig, wenn unsere Produkte auch noch von unseren und Ihren Enkeln und Enkelinnen gekauft werden.“

---

<sup>1</sup> WEF Open Forum 2004

Meinen dritten Punkt: am Beispiel unserer Wasserquellen illustrieren. Die einleitende Geschichte vom Wald bleibt relevant. Zum Beispiel für unsere Mineralwasserquellen. Wir nutzen nur soviel wie im natürlichen Wasserkreislauf nachfließt. Dafür gibt es gute Gründe: wir wollen Quellen auf sehr lange Zeit nutzen. Dazu kommt: sinkt der Wasserspiegel einer Quelle, verändert sich die Qualität des Mineralwassers.

Wir haben bei Nestlé Waters Methoden entwickelt, um den Wasserspiegel ständig zu überwachen. Diese Erfahrungen sind anderswo nützlich; wir haben sie beispielsweise an das UNO-Hochkommissariat für Flüchtlinge weitergegeben. Eines der Probleme von Flüchtlingslagern: unkontrollierte Übernutzung der Wasserquellen, mit dem Risiko, dass das Lager als Wüste zurückbleibt. Wir sind gerne bereit auch anderen Organisationen, die in Entwicklungsländern arbeiten, unser praktisches Wissen weiterzugeben.

Mein vierter Punkt: die Brundtland-Definition und die alltägliche Arbeit im Unternehmen. Nachhaltigkeit gemäss diesem Bericht: "Den Bedürfnissen der heutigen Generation zu entsprechen, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen."<sup>2</sup>

Wem gegenüber stehen wir in der Verantwortung, wenn es um Nachhaltigkeit unserer Arbeit geht?

Zuerst einmal gegenüber der Firma als wertschaffender Institution; dann gegenüber den Aktionären und Aktionärinnen, den Konsumenten, den Mitarbeitern, den Bauern, deren Produkte wir zur Weiterverarbeitung kaufen, dem Netz unserer lokalen Partner und den Gemeinschaften in den Ländern, in denen wir investieren.

Und immer sind wir sowohl gegenüber der heutigen als auch den zukünftigen Generationen verpflichtet.

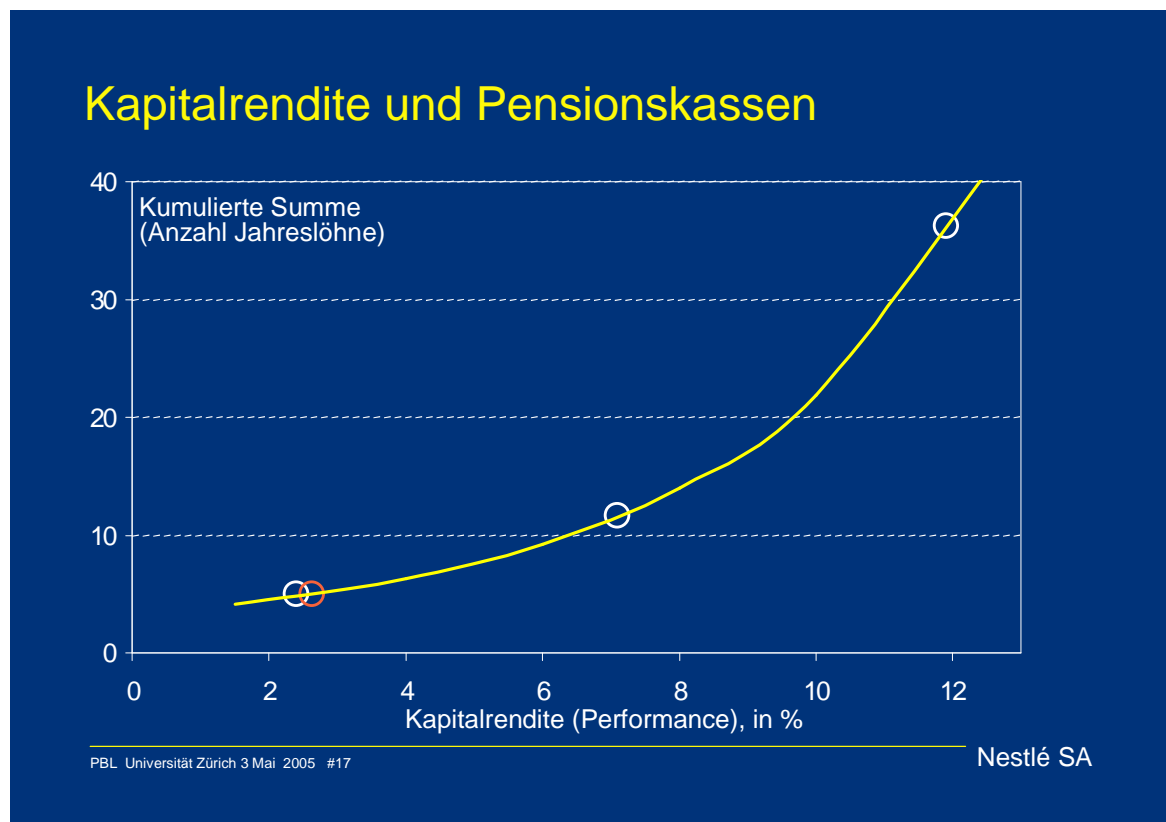
Sie sehen, es ist eine Unternehmenssicht auf Nachhaltigkeit.

Die Brundtland-Definition fordert sehr konkret die Fähigkeit, auch in Zukunft „die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und den Lebensstil zu wählen“. Da denkt man natürlich an unsere Sozialwerke, insbesondere die Pensionskassen. Diese müssen auf Dauer leistungsfähig bleiben. Dazu muss auf den während eines Arbeitslebens einbezahlten Beträgen ein guter Ertrag erwirtschaftet werden.

---

<sup>2</sup> (Brundtland-Bericht 1987)

Ein kleines Modell, mit tatsächlichen Beitragssätzen einer Schweizer Pensionskasse, wie sich die Kapitalrendite auf die Leistungsfähigkeit der Pensionskassen auswirkt. Alles ist vereinfacht, aber doch indikativ. Ein paar Fixpunkte für die Relationen. Der erste, links unten, zeigt die gegenwärtige Rendite von Bundesobligationen. Am Schluss einer 40-jährigen Einzahlzeit in die Pensionskasse liegen deutlich weniger als fünf Jahreslöhne bereit. Der nächste Punkt: die gegenwärtige Pflichtverzinsung. Sie musste in den letzten Jahren mehrmals gesenkt werden, weil sich – wie manche überrascht feststellten – Erträge der Pensionskassenanlagen nicht behördlich verordnen lassen, sondern in der Wirtschaft erarbeitet werden müssen.

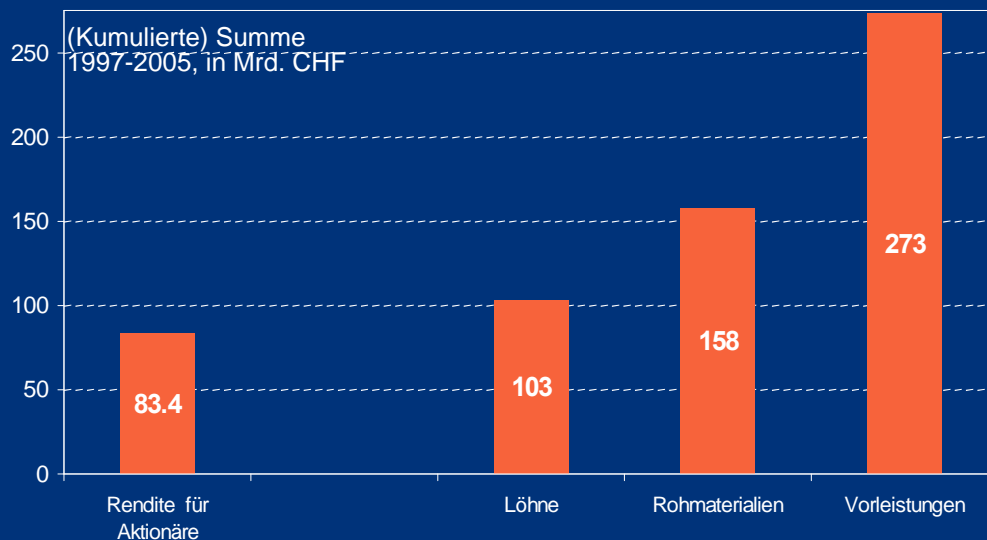


Der dritte Punkt – 7,2% jährlich – der längerfristige Durchschnittsertrag einer Kasse aus dieser Region, der letzte Punkt – um 12 % – die jährliche Durchschnittsrendite auf Nestlé-Aktien seit 1997.<sup>3</sup> Ein grosser Teil der Anlagen einer Pensionskasse sollte in Obligationen erfolgen – so steht es auch in den massgeblichen Verordnungen. Es braucht dann sehr gute Erträge auf dem Aktienteil, eine signifikante Steigerung des shareholder value, damit aus der Mischung von Obligationen und Nestlé- sowie anderen Aktien Durchschnittsrenditen resultieren, die die Pensionen sichern. Dabei sollte man nicht zu rasch zufrieden sein. Höhere Erträge als die als Beispiel angegebenen 7,2% brächten vielleicht die Möglichkeit, Beitragssätze zu senken. Diese Sätze liegen teilweise weit über 20% des Lohnes. Geringere Lohnnebenkosten tragen zu mehr Arbeitsplätzen bei.

<sup>3</sup> 1. Januar 1997 bis 27. April 2005, aber ohne die für 1996 ausbezahlte Dividende

Was haben wir seit 1997 für diese Organisationen und Personen erreicht? Wertsteigerung und Dividendenzahlungen von Nestlé seit 1997 ergeben zusammen eine Summe von über 83 Mrd. Franken.

## Nestlé: Rendite und Mittelverwendung, seit 1997



Source: Nestlé Jahresberichte 1997 bis 2004  
PBL Universität Zürich 3 Mai 2005 #24

Nestlé SA

Drei Viertel davon für Pensionen (65% der Nestlé-Aktien in den Portefeuilles von institutionellen Investoren, Pensionskassen und anderen Altersversicherungen. Nach unserer Schätzung sind weitere 10 Prozent – wenn nicht mehr – Sparguthaben von Kleinaktionären.) Sie entsprechen viereinhalb mal dem Vermögen einer der grössten Schweizer Pensionskassen – eine Kasse mit 77'000 versicherten Personen.

Aber, wie steht es um die direkten Verpflichtungen von Nestlé wenn es um die eigenen Bedürfnisse der heutigen Generationen geht? (Definition Brundtland).

Lohnsumme seit 1997, der Vergleich zu dem was Aktionäre erzielten soll nur illustrieren. Es gibt kein Nullsummenspiel im Verhältnis zwischen Lohnsumme und dem Kapitalertrag für Aktionäre. 80% der Aktionärsrendite sind Wertsteigerungen, also das Resultat unserer Strategie, die die Verbesserung von Gewinnmargen und Umsatzwachstum mit mehr Beschäftigung und Löhnen kombiniert.

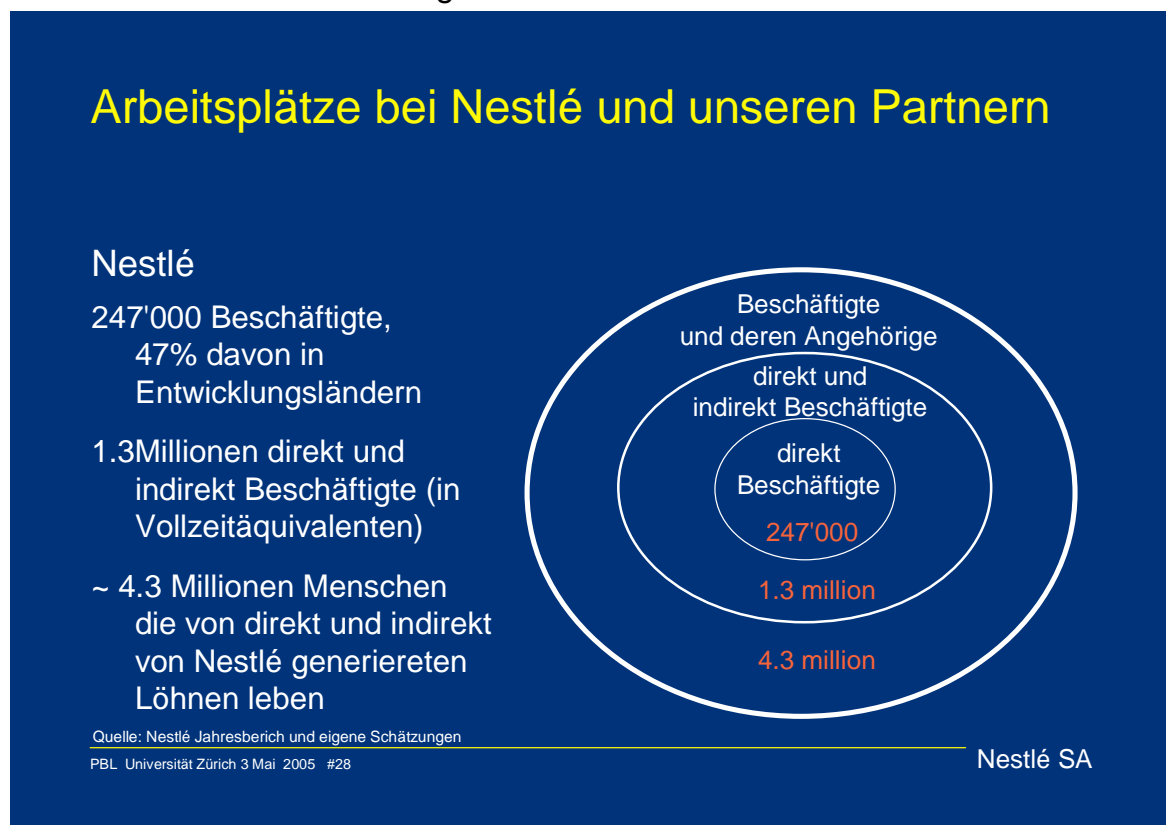
Wir haben nicht wie einige andere Firmen solange fokussiert, bis am Schluss nur noch ein geringerer Umsatz, geringere Beschäftigung, mit maximaler Gewinnquote herauschaute.

Ausgaben für Rohmaterialien: meistens von Bauern.

Vorleistungen: Umfang eingekaufter Vorleistungen ist in den letzten Jahren stark angestiegen. Damit stieg der Multiplikator, die Anzahl von Personen, die bei einem Zulieferer für uns arbeiten im Verhältnis zu den direkt bei Nestlé Beschäftigten.

Zuerst zur Beschäftigung in der Schweiz. Seit 1999 haben wir netto 800 Stellen geschaffen. Netto bedeutet nach Abzug jener Arbeitsplätze, die durch Rationalisierungen eingespart werden konnten. Z.B. neue Fabrik für Nespresso – ein Unternehmen, das insgesamt mehr als 300 neue Stellen in der Schweiz geschaffen hat.

Weltweit beschäftigt die Nestlé-Gruppe direkt 247'000 Männer und Frauen. Beschäftigung und Ausbildung tragen massgeblich dazu bei, dass es den Menschen dauerhaft besser geht.

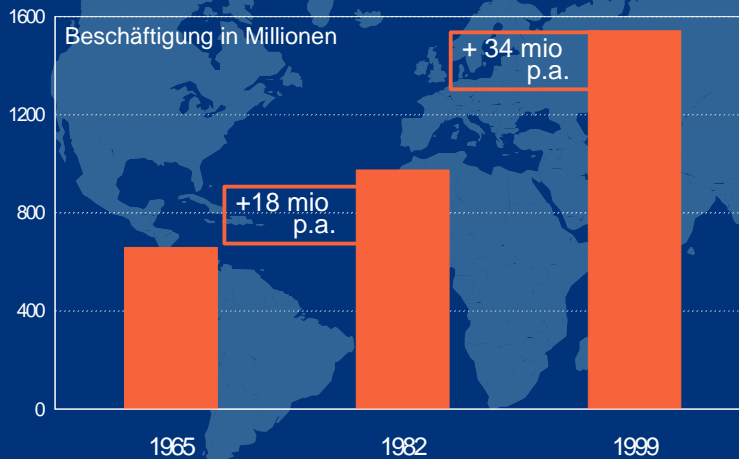


Ausbildung, Weiterbildung, auch Wissenstransfer an Zulieferer und Kunden.

Wir arbeiten mehr und mehr mit lokalen und internationalen Unternehmen zusammen. Der Multiplikatoreffekt unserer Tätigkeit und damit die indirekte Beschäftigung steigen rasch an. Inzwischen sind es über 1 Million Arbeitsplätze – hier umgerechnet in Vollzeitäquivalente, insgesamt 1,3 Millionen direkter und indirekter Stellen.

Familienangehörige: sehr grosse Zahlen, damit steigt die Verantwortung; wenn wir etwas falsch machen, hat das sehr weit reichende Folgen.

## Beschäftigungswachstum weltweit in Industrie und Dienstleistungen – 1965-99



Quelle: Hauser/Oberhänsli; Universität St. Gallen 2001

PBL Universität Zürich 3 Mai 2005 #29

Nestlé SA

Unsere eigenen Erfahrungen als einzelnes Unternehmen bestätigen sich, wenn man schaut, was bezüglich Arbeitsplätzen weltweit geschieht. Der jährliche Beschäftigungszuwachs hat sich mit der Globalisierung verdoppelt. Ich weiss, das ist nicht in allen Ländern gleichermassen der Fall. Aber man sollte sich in diesen Fällen fragen, ob das nicht doch von hausgemachten Problemen herrührt.

Aus globaler Sicht wichtig: Armut kann nur nachhaltig vermindert werden, wenn Sie den Menschen Arbeit geben.

Nun noch ein paar Bemerkungen zu unseren wichtigsten und zahlreichsten Lieferanten, den Bauern auf der ganzen Welt, insbesondere den Milchbauern. Hier als Beispiel: Nestlé in Pakistan. Wir holen die Milch weit entfernt auf dem Land, ohne die kleinen Milchhändler in Stadtnähe zu konkurrenzieren. Dank leistungsfähiger Logistik bringen wir trotzdem kostengünstige Milchprodukte in die Städte.

Die Milchbauern sind nicht einfach Lieferanten, sondern Partner. Unser gut ausgebauter Beraterdienst der im ganzen Milchgebiet zum Einsatz kommt berät unter anderem für bessere Tierhaltung, Produktivität und Qualität.

## Wo steht die Arbeit heute, was wurde erreicht?

Im Nestlé-Milchdistrikt in Pakistan von 71'000 km<sup>2</sup> werden täglich bis zu 1'400 Tonnen Milch entgegengenommen (im Jahredurchschnitt knapp 1'000 Tonnen pro Tag).

Abnahmegarantie wenn die Qualität gewährleistet ist.

Zahlungen an die 135'000 Milchbauern erfolgen wöchentlich – 100 Millionen pakistanische Rupien pro Woche

Beraterdienst für Bauern trägt weiter bei zur Verbesserung von Qualität, Produktivität und Nachhaltigkeit

PBL Universität Zürich 3 Mai 2005 #35

Nestlé SA

Jede Woche fließen 100 Millionen pakistanische Rupien an die 130'000 Bauern in unserem Milchgebiet in Pakistan. Das sind über 9 Millionen Franken (in Kaufkraftparitäten).<sup>4</sup>

Nestlé macht vergleichbare Arbeit in vielen andern Ländern auf der Welt, und in ähnlicher Form bei anderen für uns wichtigen Rohstoffen wie Kaffee und Kakao.

Bei Beratung und Leistungsanreizen für die Bauern geht es auch um bessere Qualität, bei Milch z.B. weniger Bakterien – auch und besonders im Interesse unserer lokalen Konsumenten und Konsumentinnen und deren Gesundheit.

Bei der Vorbereitung meines Vortrages ist mir aufgefallen, wie wenig bei Diskussionen über Nachhaltigkeit von Konsumenteninteressen die Rede ist. Konsumenten und Konsumentinnen kommen auch in meinem Vortrag zu kurz – ich glaube, das wäre ein Thema für einen eigenen Vortrag in einer fernerer Zukunft.

Eine Folgerung, und ein weiterer Punkt zur Verantwortung der Unternehmen, bevor ich zum fünften Teil meines Vortrages komme:

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit wird häufig getrennt von sozialer Nachhaltigkeit; das mag in einzelnen Aspekten richtig sein. Insgesamt ist aber

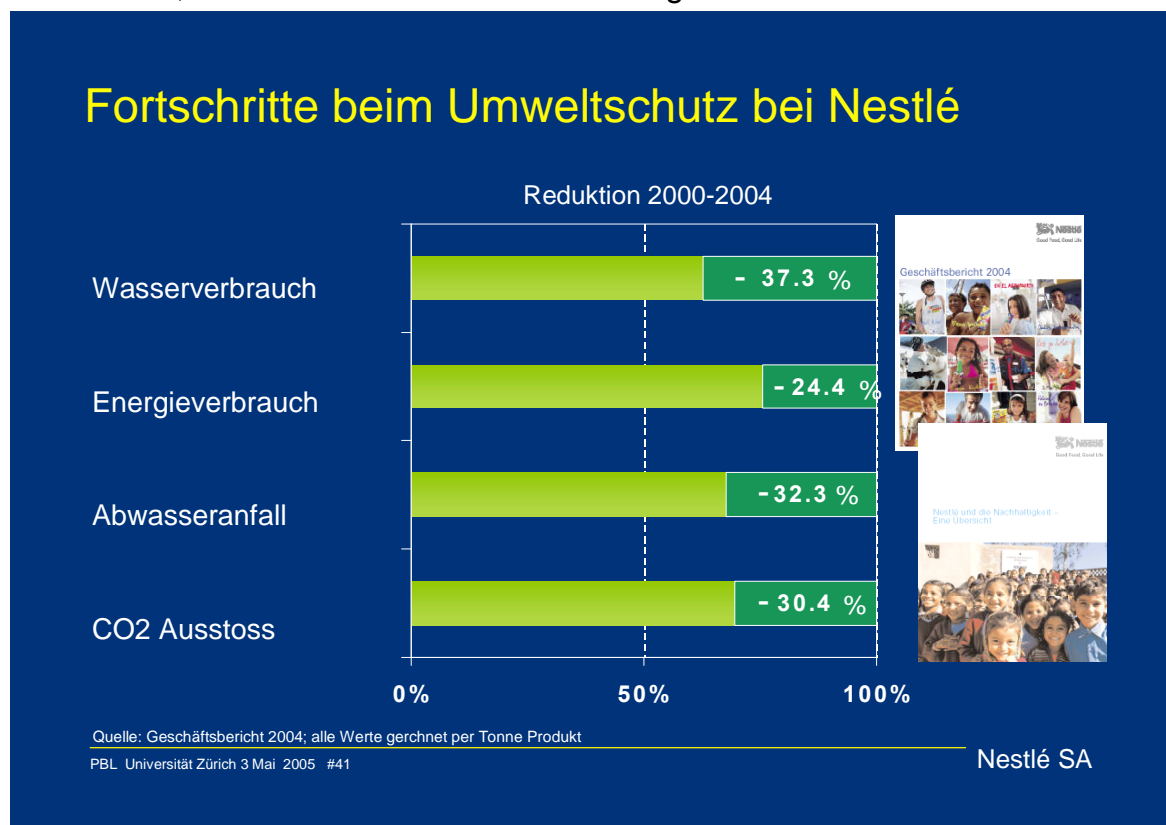
<sup>4</sup> Wir kaufen knapp 1% des Frischmilchangebots in Pakistan.

wirtschaftlicher Erfolg kein Selbstzweck, sondern per Definition die Voraussetzung für die Verbesserung der sozialen Lage der Menschen.

Eine Art von übergeordneter Verantwortung der Unternehmensleitung: die Optimierung und der Ausgleich zwischen diesen Interessengruppen. Der Grundsatz, niemals auf einseitige, oder gar kurzfristige Maximierung auszugehen, gilt auch für den shareholder value.

Nun also zum fünften Teil meines Vortrages, unserer Verantwortung für die Umwelt.

In der heutigen Debatte über Nachhaltigkeit und Umwelt hört man häufig Ideen dazu, was andere tun sollten. Wir fangen bei uns an.



Nicht zufällig an erster Stelle: Wasser. Wie Sie sehen, haben wir den Wasserverbrauch pro produzierte Einheit seit 2000 um mehr als 37% reduziert. Auch die signifikanten Einsparungen beim Energieverbrauch, und damit verbunden, die Reduktion des CO2-Ausstosses. Dazu waren Investitionen notwendig, die nur möglich waren weil das Unternehmen prosperiert. Zahlen stammen aus der Umweltberichterstattung im Nestlé Jahresbericht 2004 – darin finden Sie eine Reihe weiterer wichtiger Indikatoren die grosse Verbesserungen zeigen. Mit der Publikation im Hauptteil des Geschäftsberichtes wird auch die Bedeutung unterstrichen, die wir einer intakten Umwelt beimessen. Berichterstattung hat so auch

Auswirkungen auf das Verhalten intern, hilft, Themen innerhalb der Gruppe stärker bewusst zu machen.

Das Thema Umwelt ist nicht neu für uns. Wir haben die erste Kläranlage für Abwasser bereits 1932 erstellt, lange bevor das Wort "Umweltschutz" erfunden wurde.

Mein letzter Punkt handelt von Dialog und Akzeptanz. Unternehmen, das möchte ich an dieser Stelle nochmals unterstreichen, sind Teil der Gesellschaft und richten sich nach allgemeingültigen Wertordnungen. Wir haben das nie in Frage gestellt und uns deswegen auch entschlossen, beim "Global Compact" mitzuwirken. Es handelt sich um eine Initiative von UN Generalsekretär Kofi Annan. Die dort festgeschriebenen Grundsätze zu Menschenrechten, Rechten der Mitarbeiter und Umweltschutz bieten einen Leitrahmen und eine Plattform für das Gespräch mit betroffenen Gruppen.

Zweitens, selbstverständlich Gesetze und andere Vorschriften.

Drittens, ein vielleicht ebenso wichtiger Steuerungsmechanismus, Konkurrenz – eine Konkurrenz die sich mit der Globalisierung auch für uns verschärft hat.

Viertens, Öffentlichkeit, die Medien, die Nichtregierungsorganisationen.

Fünftens, explizit formulierte Unternehmensgrundsätze, an denen wir uns messen lassen.

Jede Organisation macht Fehler, kann und muss lernen. Wir wehren uns gegen pauschale Verunglimpfungen. Wenn aber konkrete Vorwürfe gemacht werden, gehen wir der Sache nach, und wenn wirklich ein Problem da ist, schaffen wir Abhilfe.

Akzeptanz braucht den Dialog. Z.B. Diskussion im Norden Indiens zum Global Compact der UNO. Wir müssen den Dialog über Nachhaltigkeit vor allem mit den direkt betroffenen Menschen führen; und damit rechnen, dass nicht alle in der Universalsprache Englisch antworten.

Seit drei Jahren nehme ich im Januar in Davos jedesmal am Open Forum teil. Dabei gibt es immer wieder scharfe Angriffe. Das ist für niemanden angenehm. Letztes Mal verglich jemand Nestlé mit der kolumbianischen Drogenmafia. Hat sich nachher entschuldigt.

Dialog ist auch nötig um in der Sache voranzukommen. Wir wollen die Akzeptanz von Nestlé weiter stärken – aber nicht kurzfristig mit taktischen Manövern und billigen Konzessionen, sondern langfristig und substantiell. Dazu gehört die Teilnahme an der öffentlichen Debatte, aus der eigenen Erfahrung heraus, auch mit konkreten Ideen und Vorschlägen, ohne den Eindruck zu erwecken, Unternehmen hätten den Schlüssel zur Lösung aller Weltprobleme in der Hand.

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich zum Schluss kommen.

Wir haben uns bei Nestlé früh mit Nachhaltigkeit befasst, und nicht nur für PR-Zwecke; sondern als Teil unserer Unternehmensstrategie. Wir glauben, dass in langfristiger Unternehmenspolitik viele Gegensätze aufgehoben sind – eine Bestätigung dafür, dass „doing good means doing well“ eben nicht falsch ist.

Abschliessend möchte ich einige Punkte nochmals hervorheben, die mir besonders wichtig erscheinen:

Nachhaltigkeit heisst nicht Stagnation, sondern Wachstum.

Shareholder value ist nicht im Widerspruch zur Nachhaltigkeit – sondern ein Teil davon. Ich habe das mit den Pensionskassen illustriert. Nachhaltigkeit auch durch Beschäftigung, Ausbildung, mehr Wohlstand und Entwicklungschancen durch den Zukauf von Gütern und Dienstleistungen, nicht zuletzt Produkten der Bauern.

Vieles eine Frage der Optimierung, des Ausgleichs. Aber dabei gibt es Fragen, bei denen wir keine Kompromisse machen dürfen. Ein Beispiel ist der stabile Grundwasserspiegel bei unseren Mineralwasserquellen. Ein anderes Beispiel die Sicherheit unserer Produkte und damit die Gesundheit der Konsumenten.

Ich habe meine kurze Geschichte der Nachhaltigkeit angefangen mit dem Schweizer Forstgesetz von 1876. Das Gesetz war erfolgreich. Als es verabschiedet wurde, waren 788'000 Hektaren Schweizer Boden mit Wald bedeckt. Heute sind es 1,25 Millionen Hektaren – und die Wälder dehnen sich weiter aus.

Ein paar herrliche alte Bäume auf dem Gelände rund um den Hauptsitz in Vevey, ein kleiner Beitrag zu diesem Erfolg des Forstgesetzes.

Aber unsere Stärken liegen anderswo. Wir leisten unseren wirklich massgeblichen Beitrag zur Nachhaltigkeit:

- über den Aktienwert,
- via Beschäftigung und Ausbildung,
- durch unsere Arbeit in Entwicklungsländern,
- und unsere Investitionen für die Umwelt.

All dies ist ein Weg, ein Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit. Andere Wege sind möglich, auch notwendig. Das beste Ergebnis für alle wird dann erzielt, wenn jeder und jede das beiträgt, was er/sie am besten kann.

Vielen Dank

2/5/2005 PBL/tv